

A decorative border surrounds the central text, consisting of repeating icons of a pair of scissors, a sewing machine, a dressmaker's dummy, and a hanger, arranged in a grid pattern.

GRAND COSTUMIER

LE
MONTREAL

Rapport d'activités
2018 - 2019

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 1. Du démarrage au développement..... | 4 |
| 2. Implantation du plan de communication marketing intégré (CMI)..... | 5 |
| 2.1 Production des outils..... | 5 |
| 2.2 Marketing relationnel..... | 10 |
| 3. Services aux créateurs..... | 15 |
| 3.1 Offre de services..... | 15 |
| 3.2 Formation de perfectionnement..... | 19 |
| 3.3 Occasions de maillage..... | 20 |
| 3.4 Accessibilité..... | 21 |
| 4. Mandat patrimonial..... | 23 |
| 4.1 Préservation de la collection..... | 23 |
| 4.2 Restauration de la collection..... | 24 |
| 4.3 Médiation culturelle..... | 26 |
| 5. Administration et ressources humaines..... | 28 |
| 5.1 Ressources humaines..... | 28 |
| 5.2 Résultats financiers..... | 32 |
| 5.3 Gouvernance..... | 34 |
| 6. Rayonnement..... | 35 |
| 6.1 Transfert d'expertise..... | 35 |
| 6.2 Partenariats, représentation et reconnaissance..... | 36 |
| 6.3 Innovation..... | 38 |
| 7. Prochaines étapes..... | 40 |
| Annexe 1 – Infolettre | |
| Annexe 2 – Compte-rendu consultation de la clientèle | |
| Annexe 3 – Protocole de préservation | |
| Annexe 4 – Protocole de restauration | |
| Annexe 5 – Log de restauration | |
| Annexe 6 – Organigramme | |
| Annexe 7 – Liste des membres du conseil d'administration | |
| Annexe 8 – Couverture médiatique | |

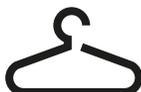
Résultats 2018-2019

Clientèle

308 productions
85 % productions
médiatiques
15 % arts vivants

Plus de 50 % du chiffre
d'affaires hors Québec

Augmentation des
revenus de location
de 22%



Collection

Plus de 350 pièces restau-
rées : années 1920, variété,
bourrures, queues-de-pie et
chapeaux

Acquisition de
1570 nouvelles pièces
d'une valeur marchande
de 175 000\$

Services aux créateurs



Première formation de
perfectionnement offerte

2 événements de maillage
pour les créateurs de
Montréal

Ouverture du centre de
documentation

15 000 \$ en commandites
pour des projets artistiques

Développement d'affaires

Visites commerciales
réalisées à Vancouver et à
Toronto

Développement d'outils de
communication: Dépliant,
vidéos, refonte du site
web, infolettre et outils
promotionnels



Ressources humaines

L'équipe passe de 6 à 9
employées et bonification
des conditions salariales

12 stagiaires et étudiants en
emploi d'été



Innovation

Élaboration d'un projet de
numérisation des costumes
pour les industries des jeux
vidéo et des effets visuels

50 000 \$ amassés en
obligations communautaires



1. Du démarrage au développement

En activité depuis mai 2016, Le Grand Costumier (GC) a achevé son démarrage en moins de 3 ans. L'installation de la collection est aujourd'hui bel et bien complétée, l'équipe est consolidée, les processus et outils de travail sont en grande partie implantés et l'offre de services est définie. Dès la première année d'activité du GC, des marchés à fort potentiel ont émergé hors Québec, Toronto et Vancouver en tête, laissant entrevoir des perspectives très prometteuses. En effet, ces villes constituent les deux plus importants pôles de production médiatique au Canada, représentant respectivement 39 et 32 % du volume de production médiatique au pays¹. Vancouver constitue en outre la porte d'entrée vers le marché américain : 60 % des productions étrangères tournées au Canada le sont à Vancouver². Ces marchés sont caractérisés par des productions d'envergure qui génèrent des milliards de dollars annuellement; ils possèdent donc un potentiel de développement quasi illimité. Ainsi, à peine ses assises posées, Le GC a été propulsé en 2018-2019 dans une phase de développement visant à saisir l'opportunité que représentent ces marchés. En septembre 2017, un plan de communication marketing intégré (CMI) pour les marchés hors Québec a été élaboré. Le plan CMI, déposé le 8 avril 2018, a permis de confirmer le fort potentiel de développement des marchés de Toronto et de Vancouver, en plus de structurer les outils et actions de marketing à mettre en place pour positionner Le GC sur ces marchés.

Le bien-fondé de cette démarche est évidemment de saisir une occasion d'affaires en générant un développement et une croissance qui contribueront à la pérennité du GC, mais aussi, et surtout, qui permettront au GC de remplir sa mission première, soit d'assurer l'accessibilité de la collection aux créateurs d'ici, car l'entreprise sera en mesure d'engendrer un niveau de revenus permettant d'offrir flexibilité et tarifs avantageux à une diversité de créateurs. Cette dernière retombée incarne pleinement l'esprit d'une entreprise d'économie sociale, qui n'a pas pour ultime finalité de générer de la croissance pour augmenter ses profits ou la taille de son entreprise, mais bien de se donner la capacité d'augmenter et de pérenniser les retombées positives pour la collectivité qu'elle dessert.

¹ ACPM. Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada : profil 2016, 2016, p. 66.

² Desjardins, Danielle. Marchés de location de costumes au Canada anglophone, janvier 2018 – en annexe 1.

2. Implantation du plan de communication marketing intégré (CMI)

L'année 2018-2019 a été consacrée à implanter le plan CMI, qui impliquait la production d'outils et l'élaboration d'actions de communication marketing, mais aussi un volet visant la mise en place d'une opération de restauration, afin d'assurer que la qualité et le volume des costumes puissent répondre aux exigences des clients d'envergure.

2.1 Production des outils

Les outils marketing avaient comme objectif de mettre en avant la qualité de la collection, la diversité des services, l'expertise de l'équipe ainsi que les avantages de faire affaires au Canada. Plusieurs outils d'une grande qualité ont été développés, misant sur une signature épurée et inspirante. Étant donné les ressources limitées, le processus comportait le défi d'élaborer des messages et outils qui pouvaient répondre aux différents marchés ciblés, en misant sur une combinaison optimale des approches. Les collaborateurs qui ont travaillé à la réalisation des outils ont fait preuve d'une grande agilité et d'un sens créatif hors pair afin de développer des outils efficaces et esthétiques, en plus de composer avec un échéancier et un budget serrés.



Des sacs de transports robustes, offerts en deux formats ont été très appréciés des clients.



Des batteries pour téléphone cellulaire, des sacs pour tablettes et des rubans à mesurer à l'effigie du GC sont des outils pratiques offrant aussi une visibilité.

Dépliant

Le dépliant a été créé par Polygraphe, aussi à l'origine du logo et de l'image de marque du GC. Une séance photo a été réalisée dans les locaux du GC et a permis de mettre en valeur les installations uniques du GC ainsi que l'équipe qui y œuvre. Le dépliant, offert en français et en anglais, a été distribué lors des visites commerciales à Vancouver et à Toronto ainsi que lors d'événements de l'industrie à Montréal.

Refonte du site web

Le site web du GC a fait l'objet d'une refonte afin d'y intégrer un message plus commercial. Pilotée par Lima Charlie, concepteur et programmeur du site web initial, la démarche a été un réel succès. Comme le site initial était déjà très esthétique, il a surtout s'agit d'actualiser les contenus afin de mettre davantage en lumière la gamme de services. Ainsi, l'ajout d'une section « Services » bilingue et présentant l'éventail des services personnalisés a été l'élément phare de la refonte. Cette offre de services unique au Canada est un élément distinctif du GC. Il était donc important de bien la positionner. Le catalogue virtuel de la collection a également été bonifié, avec l'ajout de nombreuses photos, portant l'inventaire virtuel à près de 1000 photos. Le catalogue a aussi été réorganisé, notamment par styles et par époques plus précis, afin de faciliter la recherche. Ce catalogue virtuel est l'un des plus complets de l'industrie.

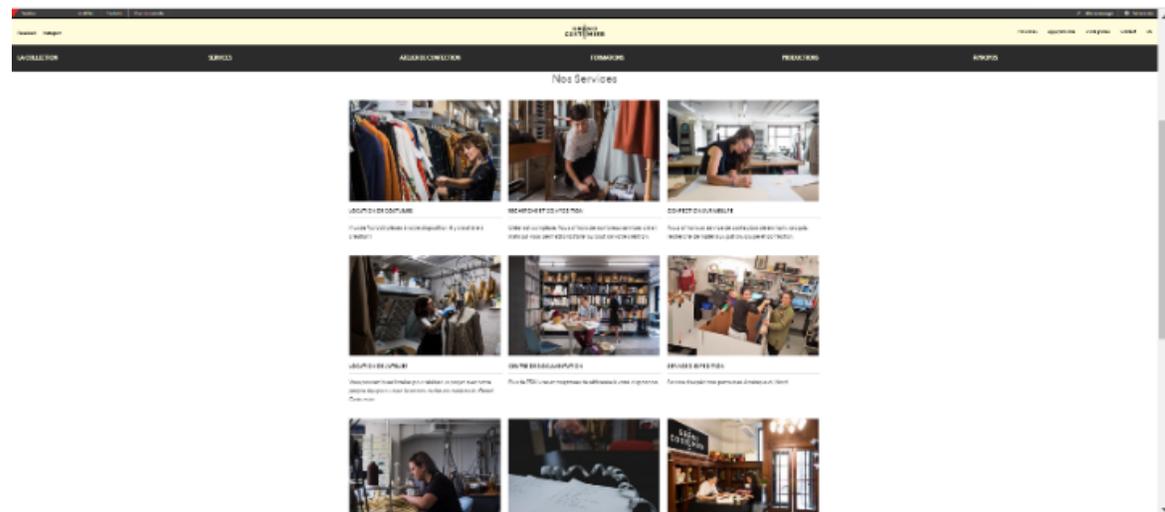


Le catalogue virtuel compte maintenant près de 1000 photos présentées par catégories plus précises afin de faciliter la recherche du client.

Au-delà de la refonte du site web, des ressources ont également été investies pour structurer une stratégie de référencement web. En effet, Le GC a obtenu des Google Ad Grants, un type de financement pour les OBNL offert par Google qui permet l'achat de mots-clés, optimisant significativement le référencement lors d'une recherche dans Google. Plusieurs nouveaux clients disent avoir trouvé Le GC en faisant une recherche dans Google; cet outil est donc très efficace. Le site web enregistre en moyenne 1000 visites par mois, ce qui est très satisfaisant, compte tenu qu'il s'agit d'un site s'adressant au B2B, soit plus spécifiquement à l'industrie qu'aux particuliers.



La signature esthétique du site a été conservée, mais de nouveaux visuels, mettant davantage l'expertise et les services de l'avant, ont été intégrés.



Une nouvelle section Services a été intégrée, présentant les 9 services clé en main offerts par Le Grand Costumier, qui représentent une offre unique au Canada.

Affichettes humoristiques

Un autre outil virtuel tout à fait unique a été élaboré pour les médias sociaux. Il s'agit d'une série d'affichettes humoristiques qui reprennent une pratique populaire sur Facebook visant à interpeller sa communauté pour trouver une ressource recherchée. Créée également par Polygraphe, cette série d'affichettes visait à promouvoir l'étendue des services offerts et la versatilité de la collection, en démontrant que Le GC pouvait répondre à tous les besoins ou presque! La campagne prévoyait 8 affichettes, bilingues, comprenant des déclinaisons pour Facebook et Instagram. Ces affichettes ont été diffusées de façon intercalée avec les courtes vidéos promotionnelles.



Vidéo promotionnelle

La vidéo promotionnelle visait à mettre en lumière la diversité de la collection et l'éventail des services de GC, uniques au Canada. Le format choisi avait pour objectif de permettre une utilisation optimale de l'outil sur les médias sociaux. Produit par KOZE, un jeune studio

créatif, l'outil a pris une forme modulable fort intéressante. En effet, le contenu a été décliné en 3 courtes vidéos de 25 secondes chacune présentant une thématique précise :

[- Vidéo 1 : les différentes époques de la collection](#)

[- Vidéo 2 : les différents styles de la collection](#)

[- Vidéo 3 : l'offre de services clés en main](#)

Déjà, une première campagne de diffusion a rejoint plus de 13 000 personnes et généré 300 réactions sur Facebook (*likes*), 25 partages et 500 consultations sur les réseaux sociaux.

Chaque capsule, produite en français et en anglais, peut donc être présentée de façon indépendante, dans un format court, créant un effet dynamique et suscitant la curiosité. Les 3 capsules ont aussi été regroupées en une seule [vidéo d'une durée totale de moins d'une minute qui inclut des sous-titres offrant de l'information supplémentaire sur la collection et les services](#). Ce format est idéal pour les démarches de prospection de clients. De fait, au-delà de la diffusion sur les réseaux sociaux, la vidéo est un outil clé pour présenter les services à de nouveaux clients ou collaborateurs. Comme la clientèle à développer se trouve majoritairement hors Québec, la prospection se fait la plupart du temps via courriel, en dirigeant les créateurs vers le site web du GC ainsi que vers cette vidéo qui résume l'offre de manière ludique.

Infolettre

Une infolettre a également été développée. Distribuée en format bilingue sur une base mensuelle à plus de 960 contacts clients, l'infolettre propose un format court (de 3 à 4 nouvelles) et visuellement attrayant qui vise à diffuser des informations pratiques pour les créateurs : nouvelles acquisitions, services clés en main du GC, formations, etc. Les infolettres enregistrent un taux moyen d'ouverture de 40 %, ce qui est largement au-dessus des moyennes générales, qui se situent davantage autour de 20 %. Voir un exemple d'infolettre en annexe 1.

Diffusion

La diffusion des outils de communication virtuels a été intégrée dans un plan de communication ciblant Facebook et Instagram, les principales plateformes de médias sociaux fréquentées par la clientèle du GC. Le plan prévoyait notamment un calendrier éditorial intercalant l'envoi des infolettres, la diffusion des vidéos ainsi que le lancement du site web actualisé et des affichettes humoristiques, tout en intégrant des éléments d'actualité et des nouvelles des coulisses du GC, très prisées par la communauté de créateurs.

Publicité

Malgré les moyens encore limités du GC pour faire de l'achat publicitaire, certaines publicités ont été créées et diffusées dans différentes publications et événements : publicité et court article dans la revue *BeSpoke* de CAFTCAD, 10^e et 11^e éditions (automne 2018 et printemps 2019 – voir l'annexe 8); diffusion de la vidéo et achat d'une demi-page de publicité dans le programme du Gala Kino (mars 2019); et logo et mention dans le guide imprimé *Qui fait Quoi*, entre autres.

Outils promotionnels

Les outils promotionnels ont l'objectif de faire circuler la marque en plus d'être pratiques pour les clients, renforçant ainsi le sceau de crédibilité et de qualité du GC. Des housses de transport pour les costumes avaient déjà été fabriquées et prêtées aux clients lors de locations. Confectionnées dans l'atelier du GC, les housses ont suscité un réel engouement auprès de la clientèle, ce qui a mené à la création d'outils complémentaires :

- Sacs de transport, offerts en deux formats. Ces sacs sont devenus l'outil qui offre la meilleure visibilité pour les services de couture du GC. Ils sont prêtés lors de locations et offerts ou vendus aux clients désirant les conserver;
- Piles de téléphone cellulaire à l'effigie du GC (très pratiques pour les créateurs qui travaillent de longues heures sur les plateaux de tournage);
- Sacs de transport pour tablettes et rubans à mesurer à l'effigie du GC.

Ces outils promotionnels représentent en quelque sorte le « kit du créateur », offert aux bons clients. On y ajoute une carte de réduction applicable sur une location. Ce kit est très apprécié des clients qui aiment avoir accès à des outils utiles à leur travail. Il permet également à la marque du GC de circuler sur les plateaux des productions. Ce kit permet ainsi d'atteindre des objectifs de promotion et de fidélisation de la clientèle.

2.2 Marketing relationnel

Grâce à l'appui de collaborateurs clés, Le GC est parvenu à s'intégrer très rapidement dans les réseaux influents des marchés de Vancouver et de Toronto, avec des visites commerciales organisées dès l'hiver 2019.

2.2.1 Visite commerciale à Vancouver

Du 22 au 28 janvier 2019, une délégation du GC s'est rendue à Vancouver pour réaliser une première visite commerciale. La délégation était composée de Marie Houde, directrice générale du GC, de Danielle Fagen, costumière de l'équipe, ainsi que de Louisa Mehailia de LM Alliances, consultante spécialisée en alliances stratégiques. Cette consultante agissait

comme conseillère en matière de stratégies de développement et de marketing relationnel auprès de la directrice générale. La visite commerciale s'est organisée en grande partie grâce à la collaboration de Carole Griffin, coordonnatrice aux costumes pour *The Man in the High Castle*, production vancouveroise d'Amazon Prime, cliente du GC. M^{me} Griffin ayant été très impressionnée par la collection et les services du GC, elle souhaitait que ce dernier se fasse mieux connaître sur la côte ouest. Le GC constitue également pour Vancouver une des solutions pour pallier le manque criant de ressources en costumes sur ce territoire causé par une croissance fulgurante des productions d'envergure dans les dernières années et l'incapacité pour l'offre locale de costumes de s'y adapter. La mission a compris de nombreuses activités :

▪ Visites de plateaux de tournage

Trois visites de plateaux de tournage ont été organisées. La délégation a été accueillie par l'équipe de production de trois séries importantes : *The Man in the High Castle* (Amazon Prime), *The Terror* (Amazon Prime) et *Siren* (Disney). Ces visites ont permis de mieux comprendre le fonctionnement du département des costumes d'un plateau et d'identifier comment les services et outils de travail du GC peuvent être ajustés pour faciliter le travail des équipes de costumes.



Visite du plateau de tournage de la série Siren

▪ Visites de costumiers

Grâce à des prises de contact préalables à la visite, la délégation du GC a pu être reçue par les 3 principaux locateurs de costumes de Vancouver, qui ont fait visiter leurs entrepôts et communiqué avec grande générosité leurs processus d'affaires :

- Costumes Period Rentals (<https://costumesperiodrentals.com/>) offre une collection de 5000 pièces d'époque (1860 à 1910) tenue par sa fondatrice, une créatrice qui a bâti sa collection au fil de ses années sur les plateaux de tournage. Son entrepôt est excentré et ouvert sur rendez-vous uniquement. La visite a mené à l'achat par Le GC d'un lot de costumes comptant plusieurs pièces d'époque et patinés, des items très demandés.
- Le costumier Vancouver Prop and Costume (VPC) (<https://www.vanprop.ca>) détient la plus grande collection de la région, comptant près de 100 000 pièces. VPC offre également la location de décors. Son système de gestion d'inventaire est relativement similaire à celui du GC, mais l'entreprise n'offre aucun service d'accompagnement ni d'atelier de couture, ce qui valide la singularité des services du GC.

- Le costumier Phoenix (<http://www.phoenix1.ca/>) a également été visité. Il se spécialise en uniformes de tout genre et couvre donc un secteur assez niché. Les productions s'y approvisionnent autant pour l'ensemble des besoins en uniformes (militaire, policier, pompier, infirmier, etc.) que pour l'équipement militaire (tentes, véhicules).



Visite de VPC, le plus grand costumier de Vancouver



Visite de l'atelier costumes de la série The Man in the high Castle

▪ Cocktail de réseautage

Le moment phare de la visite commerciale a été l'organisation d'un *meet and greet* dans une galerie d'art de Vancouver. Ce cocktail a réuni près de 40 créateurs de costumes de la région, à l'invitation de M^{me} Griffin, qui jouit d'un large réseau et d'une réputation très appréciée dans le milieu. Des costumes de la collection du GC ont été exposés et des outils promotionnels, notamment des cartes cadeaux, ont été distribués lors de l'événement.

Dans une ambiance très conviviale, Le GC a pu, en l'espace d'une seule soirée, rejoindre les têtes les plus influentes des réseaux de Vancouver. Le réseautage informel a permis de faire la connaissance de nombreux créateurs, de renforcer les liens avec des clients actuels et de mieux comprendre les besoins du secteur. Tout comme à Montréal, de tels événements pour les créateurs sont quasi inexistantes à Vancouver. En effet, les créateurs ont peu l'occasion de se réunir dans un cadre informel dans le seul but de socialiser. Ainsi, le *meet and greet* a été une initiative fort appréciée.



Près de 50 différents ensembles de costumes du GC ont été présentés lors du Meet & greet

Cet événement a été très bénéfique pour le positionnement du GC, non seulement pour diffuser son offre, mais aussi afin de s'afficher comme un acteur rassembleur pour le milieu. De nombreux créateurs ont témoigné du fait que les contraintes administratives dans leur travail évacuaient souvent la valeur créative, et que ce type de soirée leur permet de retrouver du sens dans ce qu'ils font. Cette retombée n'avait évidemment pas été anticipée, mais représente un aspect très riche du positionnement du GC à Vancouver. Étant donné le grand succès de l'événement, il est prévu d'en reconduire un du genre dans la région en 2020.



Les invités ont pu se photographier avec des chapeaux du GC dans un photobooth à l'effigie du GC



L'événement a représenté une rare occasion pour les artisans du costume de Vancouver de se retrouver dans un contexte informel pour socialiser.



Le nouveau dépliant du GC a été distribué



Carole Griffin, nouvelle agente de développement à Vancouver, et Marie Houde, directrice générale du GC

Retombées

En plus d'avoir offert au GC un rayonnement stratégique sur le territoire, la mission à Vancouver a permis de renforcer la collaboration avec M^{me} Griffin, en formalisant un mandat de représentation. En effet, M^{me} Griffin étant une porte-parole naturelle du GC, cette dernière a été recrutée à titre d'agente de développement du GC à Vancouver, en prenant en charge la prospection de clientèle pour la région. Elle était la candidate idéale, étant donné son expérience de plus de 25 ans dans le milieu, son vaste réseau de contacts, sa réputation impeccable et sa connaissance de la collection du GC, qu'elle a parcourue à plusieurs reprises lors de séjours à Montréal. M^{me} Griffin a accepté l'offre avec beaucoup d'enthousiasme. Cette retombée est majeure et sera déterminante pour la capacité du GC de se positionner rapidement dans la ville, en limitant les coûts de déplacement.

2.2.2 Visite commerciale à Toronto

Du 8 au 12 février 2019, la même délégation du GC s'est rendue à Toronto dans le cadre des CAFTCAD Awards, prix s'adressant aux créateurs de costumes. Il s'agit de la toute première remise de prix canadiens du genre. Le gala a été mis en place par la Canadian Alliance of Film and Television Costume Arts and Design (CAFTCAD), un réseau informel d'artisans du costume visant à jouer un rôle rassembleur d'échange et de réseautage entre ses membres. Le GC est actif dans ce réseau depuis 2016, notamment grâce à sa participation à un cocktail de réseautage annuel, événement réunissant plus de 200 créateurs de costumes du milieu torontois, dans le cadre du Festival international du film de Toronto (TIFF), en septembre.

Cette année, Le GC a contribué aux CAFTCAD Awards en offrant une commandite, en exposant des costumes sur place et en assistant à l'événement, occasion parfaite pour consolider les liens avec sa clientèle de Toronto, mais aussi d'ailleurs au Canada. En effet, des créateurs de partout au pays étaient présents au gala, dont plusieurs clients de Vancouver qu'il a été fort agréable de retrouver. De plus, ce genre de concours est une opportunité pour Le GC de renforcer les liens avec sa clientèle, notamment en envoyant un courriel de félicitations aux finalistes et lauréats. Ce petit geste, très simple, est néanmoins remarqué et apprécié, et contribue à la fidélisation de la clientèle. Le CAFTCAD souhaitant s'implanter un peu partout au Canada, Le GC aspire à moyen terme à devenir le chapitre québécois et francophone du réseau. Comme Le GC a la mission, tout comme le CAFTCAD, de créer des occasions de maillages entre les créateurs, ce rapprochement semble tout naturel.



L'événement a aussi été la chance de faire de nouvelles rencontres. Ci-dessus, la directrice générale Marie Houde et Danielle Fagen, costumière du GC, en compagnie de Luis Siqueiria, designer nommé aux Oscars pour les costumes du film *The shape of water*.



Des clients de Vancouver étaient également en nomination aux CAFTCAD Awards. Ci-dessus l'équipe de la production *The Man in the High Castle*, client du GC (Vancouver), Ian Drummond, propriétaire d'un costumier à Toronto, Laurie Lemelin, perleuse torontoise collaborant avec Le GC et Danielle Fagen, costumière au Grand Costumier

Fidélisation de la clientèle locale

Bien que la clientèle locale soit par définition plus accessible, il est fondamental ne pas concentrer uniquement les énergies sur le développement de nouveaux clients, mais de prendre également soin des clients existants. Ainsi, en plus des suivis informels réalisés au quotidien, un envoi de Noël a été réalisé afin de remercier les clients de leur confiance. L'envoi comprenait une carte de Noël personnalisée signée par l'équipe ainsi que du papier d'emballage à l'effigie du GC. Certains « kits du créateur » (voir la section des outils promotionnels) ont également été distribués aux bons clients. La carte de Noël a également été envoyée en version électronique à plus de 350 clients et collaborateurs, au Québec et hors Québec. Cet envoi a été très apprécié de tous et confirme l'importance de prévoir, à différents moments de l'année, du temps pour remercier notre communauté.



Carte de Noël envoyée aux clients du GC

3. Services aux créateurs

3.1 Offre de services

Si Le GC dispose de nombreux avantages concurrentiels (qualité et diversité de la collection, catalogue web, localisation optimale, systèmes d'entreposage et de signalisation efficaces, image de marque forte et équipe compétente), son offre s'est précisée cette année, s'articulant autour d'une approche qui lui est fondamentalement singulière et suscitant un engouement hors Québec: des services clés en main personnalisés et offerts à distance.

En effet, l'offre de services du GC représente une réelle valeur ajoutée pour le marché canadien, surtout pour Vancouver, qui s'approvisionne largement à Los Angeles. Au-delà des incitatifs économiques que représente son offre (taux de change, crédits d'impôt, douane), Le GC s'est rapidement positionné auprès de producteurs d'envergure, comme Warner Bros., Amazon Prime ou Netflix, grâce à son modèle d'affaires axé sur les besoins du client, à une approche flexible et à un accompagnement personnalisé, ce qui permet de répondre à toutes les demandes, même les plus complexes. Cette approche actualise les façons de faire d'un secteur reposant sur un modèle purement commercial (immenses entrepôts n'offrant aucun service, complexité logistique, etc.). Les créateurs jonglent avec des contraintes de temps et d'argent importantes, et les services qui leur permettent d'alléger leur charge de travail et de gagner en efficacité revêtent une grande valeur. Ainsi, l'offre du GC répond à un besoin criant des clients hors Québec, tout en représentant une grande valeur ajoutée pour les clients locaux. Voir la liste des services ici : www.grandcostumier.com/services.

Recherche et composition de silhouettes à distance

Ce service permet d'assurer le repérage, la sélection et la composition de silhouettes sur mannequins de même que l'envoi de photos afin que le client puisse faire une sélection à distance. Ce service, offert par aucun autre costumier au Canada, est particulièrement apprécié des clients hors Québec qui, à la suite d'une première visite sur place, peuvent placer de nouvelles demandes à distance, sauvant ainsi du temps et des ressources précieuses. De plus, certaines branches de l'industrie au Québec, notamment la publicité et le multimédia, ne disposent pas de ressources spécialisées en costumes au sein de leurs équipes et apprécient particulièrement ce service.

Confection sur mesure

Service assez rare dans un costumier, le service de confection complet est offert par Le GC : croquis, recherche de matériaux, patron, coupe et confection. Les confections sont réalisées dans l'atelier du GC, géré par la chef d'atelier. Le GC travaille également avec une banque de plus de 40 artisans surnuméraires et organismes spécialisés, couvrant un large spectre d'expertises. Un partenariat a été élaboré cette année avec Les Artisans d'Azure, une entreprise de confection de costumes pour les grandeurs nature (GN), qui agit comme sous-contractant pour la confection d'armures, de costumes et d'accessoires en cuir.

Location de l'atelier et de la salle de patine

L'atelier de confection entièrement équipé est un élément phare de l'offre du GC. Les créateurs peuvent louer l'espace pour un projet, tout comme le matériel et l'équipement qui s'y trouvent : mannequins, moules à chapeaux, patrons et garnitures de couture, etc. Le

GC dispose également d'une salle de teinture et d'ennoblissement ouverte à la location, pour réaliser des projets de patine, de teinture et d'autres travaux qui nécessitent l'usage de produits chimiques. Ce type d'espace est très prisé par les créateurs.

Retouches et réparations

Le GC offre également un service de retouches et de réparations. Il s'agit encore là d'un service très apprécié, car les clients peuvent modifier les costumes loués sur place sans avoir à faire un arrêt supplémentaire chez une couturière. Le service est aussi offert sur d'autres costumes que ceux du GC.

Centre de documentation

Le GC a officiellement ouvert son centre de documentation cette année. Ressource précieuse dans le milieu, il compte plus de 750 ouvrages de référence sur les costumes : livres, encyclopédies, magazines, archives et patrons d'époque provenant en grande partie de la réserve de Radio-Canada, dont plusieurs sont des documents de référence d'une grande valeur. A cet effet, une démarche d'archivage et de conservation a été mise en place afin d'assurer leur préservation. L'opération a permis l'installation d'un espace d'aménagement pour les ouvrages fragiles ainsi qu'un système de répertoriage. Le GC souhaite que ce savoir soit accessible, en le rendant disponible à la consultation sur place ou à l'emprunt, sans frais. L'inventaire se bonifie en continu grâce à de nombreux dons qui permettent de faire l'acquisition de certains ouvrages rares. Un service de dépôt de croquis est également prévu. En effet, nombreux sont les créateurs qui se débarrassent de leurs croquis et maquettes une fois une production terminée. Le GC permettra aux créateurs de laisser leurs dessins en consigne afin qu'ils profitent à la collectivité.



Le centre de documentation est un service à la disposition de tous les créateurs et étudiants.

Heures d'ouverture prolongées

Comme nous savons que la clientèle travaille avec des horaires complexes et de nombreux imprévus, Le GC offre la possibilité d'heures prolongées en semaine et le week-end.

Aide pour le « délistage »

La fin d'un projet est toujours exigeante, le temps et les ressources étant limités. Le GC offre un service absolument unique, soit celui de rendre disponible une des costumières de son équipe afin d'aider au *délistage* du projet. La costumière se déplace ainsi chez le client afin de prêter main forte dans l'élaboration de la liste de retour des costumes. Cette démarche permet aussi de limiter les pertes de costumes et d'assurer ainsi une gestion optimale de la collection.

Expédition partout en Amérique du Nord

Le GC s'est doté du matériel de transport pour locations volumineuses pour expédier rapidement les costumes n'importe où en Amérique du Nord, dans un délai aussi court que 24 heures. Il s'agit d'un service très apprécié des clients.

Acquisitions

Il est fondamental que la collection du GC évolue en continu. La fidélisation de la clientèle repose sur la capacité du GC d'offrir une collection diversifiée qui répond aux besoins des productions. Déjà 5000 pièces ont été ajoutées à la collection dans les 3 dernières années, dont plus de 3000 en 2018-2019, grâce à des dons et à des achats. Cette année, l'entreprise a davantage structuré ses démarches d'acquisitions afin d'être en mesure de bonifier sa collection avec des ajouts stratégiques :

- Acheteuse professionnelle sur appel qui procède à des achats de pièces souvent demandées par les clients. Ce type de collaboration permet une réactivité inégalée. À titre d'exemple, un client de Vancouver a contacté Le GC pour louer des costumes années 1980 d'adolescents. Devant le peu de pièces en inventaire, l'acheteuse a procédé à un ratissage des friperies et, moins d'une semaine plus tard, le client louait pour plusieurs milliers de dollars de costumes;
- Participation à différentes ventes de fin de production et ventes *vintage* à Montréal et à Toronto;
- Achats de collections privées;
- Réception de dons du grand public, sélectionnés selon des critères précis de qualité.

Consultation de la clientèle

Afin d'assurer la satisfaction de la clientèle, et d'ajuster les services du GC en continu, un premier exercice de consultation a été réalisé le 28 juin 2018 (voir le rapport de consultation en annexe 2). Au total, une quinzaine de créateurs ont participé à ce premier exercice, ce qui est un résultat encourageant considérant que la consultation s'est tenue durant une période très occupée pour les productions. Comme l'agenda de plusieurs clients les empêchait d'être présents, un sondage Survey Monkey a été diffusé à la suite de la consultation, afin qu'ils puissent également faire leurs commentaires. La démarche de consultation a porté sur de nombreux aspects : heures d'ouverture, processus de location et de facturation, besoins en costumes en vue d'acquisitions, forces et faiblesses de l'offre de services, etc. Les commentaires et recommandations ont été considérés et plusieurs mesures d'ajustement ont été implantées depuis, et communiquées à la clientèle. D'autres sont en cours d'implantation.

Il est prévu de reconduire annuellement – et si les ressources le permettent, biannuellement – ce type de consultation et de sondage. Cela permet d'avoir une lecture précise des besoins des clients et de garder contact avec eux. La démarche démontre également aux clients que Le GC est à l'écoute de leurs besoins et désire mieux s'ajuster à leur réalité.

3.2 Formation de perfectionnement

La collection du GC renferme un riche patrimoine vivant : le savoir-faire des artisans qui ont façonné de nombreuses pièces d'une qualité de confection qui n'existe plus aujourd'hui. Ainsi, Le GC a placé au cœur de sa mission le transfert du savoir-faire des métiers du costume, en offrant des formations de perfectionnement qui visent à créer des ponts entre les générations de créateurs. Destinées à créer un maillage entre les créateurs établis et la relève, les formations, données par des créateurs chevronnés, permettent la transmission d'un vaste éventail d'expertises.



La formation était axée sur l'aspect pratique et l'expérimentation.



Des chapeaux de la collection du Grand Costumier ont été mis à disposition des participantes.

La formation « Entretien, remise en forme et transformation des chapeaux pour hommes et femmes » est la toute première formation élaborée et offerte cette année. Cette formation, destinée exclusivement aux créateurs, avait comme objectif de transmettre des notions de base qui permettent d'entretenir, de réparer et de modifier des chapeaux de différentes époques et matières. L'élaboration de la formation a été assurée par Louise Jobin, consultante experte en costumes pour Le GC, Lucie Grégoire, artisane chevronnée et enseignante en chapellerie, Danielle Fagen, costumière du GC, ainsi que Marie-Claude Mirandette, spécialiste en pédagogie. La mise en place de la formation a duré 3 mois : élaboration du plan de cours et de la structure pédagogique, création d'un guide du participant ainsi que préparation et achat du matériel.

Comme l'approche est axée sur la pratique et l'expérimentation, les groupes sont restreints à 10 personnes. La formation comptait 9 heures de cours, divisées en trois blocs d'une demi-journée (30 mars, 6 et 13 avril 2019). Étant donné le grand succès de cette formation, elle sera reconduite en 2019-2020, et d'autres formations seront également ajoutées à l'offre.

Parallèlement au développement de cette première formation, des démarches ont été entreprises auprès d'acteurs clés en formation dans le secteur du costume, dont la Mutuelle de formation du secteur de l'audiovisuel chapeauté par l'Institut national de l'image et du son (INIS), l'Alliance québécoise des techniciens et techniciennes de l'image et du son (AQTIS) et l'École nationale de théâtre du Canada (ENTC). Le GC souhaite par ces démarches s'insérer dans l'offre déjà existante, en s'assurant que son offre soit complémentaire et coordonnée avec le réseau actuel de formation et les besoins identifiés. L'objectif serait, à terme, d'agir comme fournisseur de services pour ces réseaux, en proposant des thématiques de formation qui ne sont pas couvertes par l'offre actuelle.

3.3 Occasions de maillage

Tout comme cela a été constaté à Vancouver, les artisans du costume de Montréal ont très peu l'occasion de se rencontrer dans un cadre informel afin de socialiser. Le GC a donc veillé à pallier la situation en organisant des soirées informelles pour ses clients. Ainsi, le 21 février 2019 une soirée a été organisée dans les locaux du GC, réunissant près de 30 créateurs, autant du milieu de la télévision et du cinéma que des arts vivants, autour d'un verre de vin et de bouchées offertes par Le GC. Une première initiative avait été réalisée en juin 2018, dans le cadre de la consultation de la clientèle, qui avait été suivie d'un cocktail qui avait rassemblé plus de 15 créateurs.

L'événement de février était donc le deuxième du genre. Ces événements ont de nombreuses retombées : ils permettent aux clients de mieux connaître l'équipe du GC et de retrouver des collègues qu'ils n'ont pas vu depuis longtemps. Pour le GC, il s'agit d'un moment précieux pour sonder informellement la clientèle à propos de son appréciation des services et cibler les nouveaux besoins. Étant donné l'engouement suscité par ces événements, il est prévu de les reconduire deux fois par année.



La clientèle du GC a été invitée à se réunir dans un cadre informel, qui représente aussi une occasion précieuse pour l'équipe du GC d'obtenir une rétroaction sur les services.

3.4 Accessibilité

Le GC a aussi placé au cœur de sa mission la volonté de rendre sa collection accessible à une diversité de créateurs. Pour ce faire, l'entreprise veille chaque année à contribuer à différents projets artistiques, en offrant des commandites en costumes. Pour 2018-2019, des commandites en costumes d'une valeur de plus de 15 000 \$ ont été attribuées à de nombreux projets, dont :

- Prêt de costumes pour l'exposition *Processus : Passé. Présent. À venir* de Michel Robidas, présentée au Centre d'art Diane-Dufresne, de décembre 2018 à février 2019;
- Entente annuelle de commandites de 3 000 \$ avec Kino Montréal, qui soutient la production de courts métrages;
- Commandite d'accessoires et de costumes pour les hôtes du cocktail VIP et pour les musiciens et artistes du Gala Québec Cinéma 2018;
- Commandite de costumes pour le long métrage autofinancé *Live Story*, mettant en vedette Sébastien Ricard et Marilyn Bastien (<https://livestorylefilm.com/>);
- Commandite de costumes pour le projet photographique autofinancé d'un créateur de la relève, Jean Malek (<https://www.facebook.com/malekjean/>).

L'accessibilité de la collection signifie aussi pour Le GC d'avoir la capacité de moduler ses tarifs en fonction des différents projets et clients. Étant encore une jeune entreprise, Le GC doit assurer un délicat équilibre entre flexibilité des tarifs et rentabilité de l'entreprise. Le GC propose une grille de prix qui reflète le marché et la qualité de sa collection et de ses services, qu'il module en offrant une série de réductions pour les projets autofinancés et à petits budgets, les OBNL et les institutions d'enseignement en art. Cette année, une réduction de 10 % offerte aux membres de l'organisme Scène ouverte a été négociée, et une nouvelle tarification (50 % du prix régulier) a été mise en place pour les locations de courte durée (4 jours et moins). Cette nouvelle tarification est très appréciée, tout particulièrement de la clientèle du secteur de la publicité. Cette grille s'ajustera en continu, au fil de l'évolution des capacités financières du GC à offrir avantages et réductions.



Plus de 25 costumes et de nombreux accessoires ont été prêtés à Michel Robidas pour son exposition



Commandite de costumes pour un projet auto-financé d'un jeune photographe de la relève. Crédit @Jean Malek

Ventes d'atelier

Les ventes d'atelier constituent pour Le GC une façon d'optimiser la gestion de son inventaire, en s'assurant que les pièces dont il doit se départir pour accueillir les nouveaux arrivages restent au sein de la communauté de créateurs. Ces ventes s'adressent donc exclusivement aux artisans, clients et futurs clients du GC qui souhaitent s'approvisionner en articles pour leurs créations.

Au total, 3 ventes ont été organisées en 2018-2019 : en juillet, novembre et février. Chaque fois, elles ont attiré entre 25 et 30 personnes et rapporté en moyenne 350 \$ chacune. Les articles mis en vente sont divers : costumes contemporains de femmes et d'enfants aux tailles trop petites; costumes très abîmés; tissus et divers matériaux de couture; bas et collants; etc. Ces ventes ne visent pas à générer des profits, les revenus de la première vente ayant d'ailleurs été remis à Spectre de rue, un organisme de réinsertion du quartier avec lequel Le GC collabore. Les ventes d'atelier permettent aussi de faire découvrir Le GC à des créateurs n'étant encore jamais venus sur les lieux.

4. Mandat patrimonial

Le GC porte une mission unique et vaste, soutenant un mandat à la fois patrimonial et commercial. En effet, gérer un patrimoine en utilisation requiert d'assurer la préservation et la conservation de la collection, tout en maintenant son accessibilité aux créateurs.

4.1 Préservation de la collection



Restauration d'une queue de pie du début du XXe siècle pour la production *Le Fantôme de l'Opéra* présenté à Montréal.

La valeur patrimoniale de la collection a requis la mise en place d'un protocole strict de préservation, unique dans l'industrie : nettoyage systématique, protocole antimites, entreposage adapté pour les pièces fragiles, système de codes-barres assurant une traçabilité optimale, etc. (voir le protocole en annexe 3). Bien que la mise en place d'un tel protocole représente des dépenses importantes, Le GC établit une éthique de travail qui répond aux plus hauts standards de qualité, empruntant dans certains cas des pratiques au domaine muséal. Cette approche se démarque dans une industrie où non seulement aucun investissement majeur n'est fait à l'heure actuelle pour la préservation des costumes, mais où il n'est pas rare de voir des collections entreposées dans des conditions critiques qui

menacent leur pérennité. De surcroît, la mise en place d'un tel protocole assure non seulement la préservation des pièces d'exception de la collection, mais contribue également à prolonger la vie active des pièces, permettant ainsi aux créateurs d'avoir accès à un inventaire d'une qualité inégalée.

4.2 Restauration de la collection

Au-delà des considérations de préservation, Le GC assume également un crucial mandat de conservation de la collection³. En effet, la grande qualité de la collection requiert un entretien constant : certaines pièces ont plus de 65 ans et n'ont pas été entretenues dans les 20 dernières années faute de financement adéquat, ce qui fait que près de 20 % de la collection doit être restaurée de façon urgente. Cette opération demande des ressources importantes dont Le GC ne dispose pas actuellement. Les démarches entamées cette année visaient à prioriser la restauration des pièces devant sortir rapidement en location.



Une costumière d'expérience enseigne à une stagiaire une technique de restauration sur une robe d'époque.

Protocole de restauration⁴

Comme la restauration pour location imminente requiert une coordination interne sans faille afin que le client puisse avoir accès en temps voulu à ses costumes, un protocole de restauration a été mis en place (voir l'annexe 4). Le protocole de restauration vise essentiellement à donner un cadre de travail qui permet de prioriser et d'organiser le travail de restauration, tout en assurant le relais entre la location du client, le travail à l'atelier et la sortie des costumes. Le protocole prévoit 3 principales étapes : l'identification du statut d'état, l'évaluation et la description de l'intervention requise, et le suivi des opérations.

³ Le terme « préservation » désigne toutes les étapes qui visent à entreposer durablement un objet en minimisant les dommages subis, alors que la conservation fait appel à une intervention sur l'objet afin d'en rétablir ou d'en améliorer la condition. Le GC agit sur les deux aspects.

⁴ Une intervention de restauration ajoute de la valeur au costume, dans une perspective de conservation, soit en lui redonnant sa fonction initiale, soit en améliorant ses caractéristiques. Une réparation consiste en une intervention mineure redonnant sa fonction au costume, mais n'y ajoutant pas une valeur significative.

Statut d'état

Le statut d'état est représenté par une lettre (de A à E), attribuée à une pièce afin d'en déterminer l'état (A : très bon, B : bon, C : bris mineur, D : bris majeur et E : perte totale). Cette catégorisation vise à permettre à un maximum de pièces des catégories A à C de rester dans l'inventaire le plus longtemps possible afin d'être accessible aux clients, mais de retirer les pièces trop fragiles (statut D et E) pour être en utilisation.

Évaluation et description de l'intervention

Chaque intervention à réaliser est détaillée sur une fiche technique. Le principal défi d'une démarche de restauration est la dimension unique de chaque pièce : elle a été confectionnée par un artisan différent, avec des textiles et des techniques uniques. Elle a ensuite été utilisée pour une variété de productions, dans des conditions variables. Ainsi, chaque pièce doit faire l'objet d'une analyse spécifique afin de respecter l'exactitude historique, la coupe et l'utilisation du costume, un travail d'une extrême minutie.

Les réparations vont de simples coutures à solidifier aux robes à reperler, à broder ou à rapiécer. Une seule réparation, comme le fait de changer une dentelle ou une doublure, peut représenter jusqu'à 8 heures de travail. Sur les pièces très mûres par exemple, une simple réparation n'est pas suffisante; il faut réfléchir à une intervention sur l'ensemble du costume. Cela implique souvent une recherche historique, afin de trouver un tissu similaire, de couleur et de texture conformes à l'époque, de récupérer parfois des parures ou des garnitures à d'autres endroits sur le costume et de l'intégrer à la restauration pour préserver l'intégrité du costume. Parfois, la seule avenue possible est une reconstruction complète ou l'ennoblissement (patine). Cette approche consiste à exploiter le caractère usé d'une pièce afin de renforcer son état abîmé (blanchiment, teinture, apprêt, etc.) et ainsi lui donner une deuxième vie. Ces options étant cependant très coûteuses, elles ne sont retenues que dans les cas extrêmes et en fonction des ressources disponibles.

Une fois validée par la chef d'atelier, l'intervention peut commencer et l'information est transférée dans un log général (voir l'annexe 5), afin de suivre le processus en estimant, en amont, le temps requis pour l'opération et le temps réel investi, pour déterminer les coûts liés à chaque restauration. Ce log est d'une grande importance, car il permet de pouvoir évaluer en amont les ressources qui seront nécessaires pour réaliser une opération de restauration plus vaste de la collection, lorsque les ressources le permettront.

Équipe de réalisation

Les travaux de restauration sont réalisés dans l'atelier de couture du GC, ce qui permet de réduire les coûts. La chef d'atelier supervise les opérations. Le GC a pu compter sur un

réseau d'artisans de grand talent, capables de couvrir toutes les expertises requises en restauration (couturière, petite main, coupeuse, perleuse, plumassière, etc.). Au total, ce sont 9 artisanes et artisans pigistes qui ont travaillé sur le projet, en fonction de leur expertise. Comme les besoins étaient importants, l'équipe a été bonifiée de stagiaires et d'étudiants en emploi d'été. Les stagiaires ont essentiellement aidé aux tâches de tri des costumes à restaurer et à la rédaction des fiches techniques. Les stagiaires qui détenaient des compétences en couture ont pu réaliser certaines interventions mineures sur les pièces.

Les stagiaires ayant travaillé sur le projet ont profité d'une occasion unique d'apprendre à partir de pièces d'une qualité de confection exceptionnelle. Il s'agissait d'un contexte d'apprentissage très riche pour ces jeunes de la relève qui ont pu travailler aux côtés d'artisanes et d'artisans d'expérience, qui ont pu leur transmettre une partie de leur savoir-faire.

Résultats

Au total, 354 morceaux ont été restaurés cette année, pour un total de 854 heures travaillées. Les pièces restaurées ont principalement été des robes de soirée des années 1920 et 1950, des bourrures de toutes sortes et des robes bourgeoises du tournant du 20^e siècle. La restauration a permis la location d'un volume plus important de costumes et a généré des revenus supplémentaires. En effet, à la suite de la restauration, une majoration du prix de la pièce est effectuée (d'un pourcentage variant en fonction de la complexité de l'intervention) afin de couvrir une partie des frais de restauration.

L'opération de restauration contribue également à la fidélisation des clients, car elle constitue une valeur ajoutée pour ceux-ci, qui apprécient que les costumes abîmés qu'ils veulent louer peuvent être réparés sur place, dans un délai rapide, et que Le GC prenne soin de la collection. Cette approche constitue un avantage concurrentiel notable pour Le GC, qui attire ainsi de nouveaux clients à la recherche de cette qualité et de ce souci d'entretien.

4.3 Médiation culturelle

Visites guidées

Des visites guidées ont été proposées pour une deuxième année. Offertes le week-end, en anglais et en français, les visites d'une durée d'une heure présentent l'histoire du GC et de la collection, en plus de s'attarder à de nombreux sujets, comme l'histoire de la mode et les métiers du costume.

Les visites guidées sont animées par des guides bénévoles. Chaque guide est formé et reçoit un manuel détaillé de la visite. La grande qualité et l'engagement de ces bénévoles – certains enseignent l'histoire du costume, d'autres sont guides dans des musées – ont significativement rehaussé la qualité des visites, qui sont très appréciées des participants. Les 8 guides sont des bénévoles hautement motivés et engagés dans la mission du GC, et représentent donc de merveilleux ambassadeurs.



Les visites corporatives permettent aux équipes de vivre une expérience unique. Ci-dessous un groupe d'employés de Fondation

En 2018-2019, les visites ont permis à plus de 270 personnes de découvrir la collection. Le GC a notamment offert la visite gratuitement dans le cadre des Journées de la culture : le 29 septembre 2018. L'événement a attiré près de 180 personnes et mobilisé les 8 guides bénévoles. Nouveauté cette année : des couturières étaient à l'œuvre dans l'atelier, permettant au public de se familiariser avec le travail d'artisan et les défis liés à la restauration de costumes.

Le GC souhaite également faire rayonner sa collection auprès de groupes ayant un accès plus limité à l'art et à la création. À ce titre, une visite toute spéciale a été organisée pour un groupe de 12 femmes bénéficiaires de l'organisme Le Chaînon venues visiter Le GC en avril 2018 dans une perspective de stage de réinsertion en emploi.

L'offre de visites guidées a également suscité un engouement du côté des entreprises. En effet, plusieurs ont fait appel au GC afin d'organiser un événement festif ou de reconnaissance dans un lieu inusité. Le GC a donc élaboré une offre adaptée, incluant une photo costumée exclusive. Cette année, Le GC a notamment accueilli Fondation et la Fédération québécoises des producteurs de fruits et légumes de transformation, qui ont passé un très bon moment en visitant les installations du GC et en se costumant pour l'occasion.

Exposition

Le GC a également eu la chance de réaliser une exposition s'adressant au grand public. L'exposition *Bye Bye : 50 ans de costumes*, présentée au Musée Grévin du 23 octobre 2018 au 6 janvier 2019, visait à souligner le 50^e anniversaire de l'émission de fin d'année *Bye Bye* à travers une expérience alliant patrimoine et culture populaire. L'exposition présentait plus de 50 costumes inédits de la collection et emblématiques des *Bye Bye* accompagnés d'archives vidéo et photo ainsi que de fiches historiques. L'exposition était aussi l'occasion de montrer les dessous du travail des créateurs de costumes, en mettant en avant toute l'ingéniosité, la créativité et la rigueur dont les artisans doivent faire preuve pour donner vie à tous ces personnages. L'exposition a attiré plus de 24 000 visiteurs, un achalandage record pour une exposition temporaire au Musée Grévin.



Plus de 50 costumes de la collection du GC ont été exposés à l'occasion de l'exposition Bye Bye : 50 ans de costumes, pour le plaisir du grand public !

5. Administration et ressources humaines

5.1 Ressources humaines

L'équipe du GC est passée de 6 à 9 employées cette année, soit une augmentation de 50 % (voir l'organigramme en annexe 6). La croissance rapide de l'équipe, qui est passée de 4 employées lors du démarrage, en 2016, à 9 employées aujourd'hui, démontre l'évolution rapide du GC ainsi que sa capacité à créer de l'emploi dans un secteur caractérisé par une main-d'œuvre précaire. L'équipe, entièrement féminine et bilingue, possède un large spectre de connaissances (histoire de l'art, couture, scénographie, etc.) et couvre de

nombreuses compétences. L'offre de services du GC reposant sur des services personnalisés, il est fondamental que l'équipe soit versatile et habilitée à répondre à toutes les demandes.

Le principal ajout à l'équipe a été la création d'un poste de chef d'atelier, en avril 2018. Cette nouvelle ressource était nécessaire afin de gérer les activités de l'atelier de confection, qui était en opération depuis février 2018. La chef d'atelier est en charge de définir les outils et processus de travail de l'atelier, de coordonner les commandes de confection ainsi que de superviser le service de retouches et réparations et les travaux de restauration. Une autre création de poste d'importance a été l'ajout d'une adjointe administrative, au mois d'août 2018. Avec les nombreuses occasions de développement qui se présentent, les besoins administratifs et au service à la clientèle devaient être couverts par une ressource spécifique.

Malgré sa croissance rapide, l'équipe demeure peu nombreuse lors de périodes de forts achalandages. Ainsi, elle est bonifiée grâce à une banque de ressources surnuméraires qui compte environ 40 pigistes pouvant venir prêter main-forte à l'équipe au besoin. L'équipe est également appuyée par deux consultantes externes : une experte en développement des affaires (voir la section 2) ainsi qu'une experte en costumes. Cette dernière, Louise Jobin, est une costumière de renom qui compte plus de 50 ans d'expérience autant au cinéma et à la télévision qu'au théâtre. Acolyte de François Barbeau à l'atelier BJL, M^{me} Jobin joue un rôle de mentor auprès de l'équipe. Elle assure un mandat ponctuel dans le cadre duquel elle transfère son savoir-faire à l'équipe, en agissant notamment sur les dossiers de la formation, de la restauration et des acquisitions. Elle agit aussi comme conseillère stratégique auprès de la directrice générale, avec qui elle partage sa grande connaissance du milieu.

L'augmentation des effectifs a été jumelée à une démarche de majoration des conditions salariales. En effet, depuis le démarrage, l'équipe a grandi de façon assez organique afin de répondre aux besoins immédiats, dans un contexte de ressources financières limitées. Le GC n'était donc pas en mesure d'offrir des conditions salariales qui reflètent le marché. Bien que les ressources demeurent limitées, il était au cœur des préoccupations de l'entreprise d'économie sociale de majorer la rémunération, à la hauteur de ses moyens, afin de renforcer la rétention de personnel et de s'assurer d'attirer les ressources les plus motivées et compétentes. Afin de structurer cet ajustement, une grille salariale a été mise en place. La grille comprend 6 échelons, et chaque employé est positionné en fonction de sa formation, de son expérience et de son statut de compétence, décliné en trois catégories : acquisition de compétences (échelons 1 et 2), répond aux exigences (échelons 3 et 4) ou maîtrise et perfectionnement (échelons 5 et 6). Les salaires ont donc été fixés en fonction de ces paramètres, représentant des majorations allant de 7 à 15 %, ce qui est appréciable pour une aussi jeune entreprise.

Formation du personnel

De la formation a également été offerte à l'équipe afin d'améliorer les connaissances techniques de base des employées et de leur donner des outils plus performants en vue d'offrir un meilleur service à la clientèle, de mieux comprendre le travail d'un concepteur de costumes afin d'optimiser l'accompagnement de ce dernier et d'acquérir des outils pratiques afin de pouvoir entretenir, conserver et entreposer adéquatement les 100 000 pièces de la collection.

Ces formations, en plus d'outiller concrètement l'équipe à mieux servir les clients, ont également agit comme des « tests », permettant d'identifier les contenus les plus pertinents qui pourront être formatés en formation de perfectionnement pour la clientèle.

Au total, 14 périodes de formation ont été dispensées aux 6 employées affectées à la gestion de la collection et au service à la clientèle, pour un total de 220 heures, soit une moyenne de près de 37 heures par employée. Les formations suivantes ont été dispensées :

- Trucs et astuces de détachage
- Comment mesurer les costumes selon l'époque et la coupe – hommes et femmes
- Entretien des accessoires de costumes en cuir
- Entretien des chapeaux hommes et femmes paille-feutre-tissu
- Patine de base – Permanente et temporaire
- Teinture de base – Tissus et costumes existants

La directrice générale a également accès à des ressources pour assurer son développement en continu. En plus de l'appui en expertise de son conseil d'administration, elle bénéficie du soutien d'un mentor spécialisé en industries culturelles, Daniel Bissonnette, grâce au programme de mentorat culturel de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux. Elle a eu droit à ce mentorat en tant que lauréate des prix ARDI 2018.

Toujours dans le but de renforcer le développement de l'équipe, Le GC organise annuellement des visites éducatives, afin de permettre au personnel d'apprendre de milieux de travail comparables au sien et de consolider des liens avec d'autres acteurs clés du milieu culturel. Cette année, 4 visites ont été réalisées :

- Visite de l'atelier de couture, du centre de référencement textile et de la division patrimoniale du Cirque du Soleil, en mars 2018.
- Visite de l'atelier des Grand ballets canadiens, en août 2018;
- Accueil de l'équipe de l'atelier des Grand ballets canadiens au GC, en août 2018;
- Visite de l'atelier du Monument-National, en octobre 2018;

Le GC encourage également ses employées à vivre des expériences inspirantes à l'extérieur du travail afin d'élargir leur compréhension de leur travail et du secteur dans lequel il s'inscrit. À ce titre, l'entreprise rembourse à chacune des employées des billets d'événements culturels (cinéma, théâtre, etc.) à hauteur de 200 \$ par année, en privilégiant les productions clientes du GC. Cet incitatif vise à stimuler la curiosité des employées et à faciliter l'accessibilité à la culture.

Stages et emplois d'été

Le GC souhaite créer le plus grand nombre d'occasions de maillage possible entre les créateurs établis et de la relève. Pour ce faire, il accueille chaque année de nombreux jeunes et moins jeunes intéressés par le travail dans un costumier pour des mandats, notamment en insertion professionnelle, issue de l'immigration ou de stages scolaires. En 2018-2019, ce sont 12 stagiaires et 3 étudiants en emploi d'été qui ont réalisé un mandat au GC :

Emplois d'été

- 1 poste de commis costumière pour une durée de 9 semaines, subventionné par le Fonds étudiants de la FTQ, été 2018;
- 1 stage rémunéré en restauration du patrimoine textile de 16 semaines du programme Jeunesse Canada au travail dans les établissements du patrimoine, été 2018;
- 1 poste de commis costumier pour une durée de 7 semaines du programme Emplois d'été Canada, été 2018.

Stages

- 1 stagiaire du programme Interconnexion de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), qui offre une première expérience de travail aux nouveaux arrivants. Stage d'une durée de 1 mois;
- 1 stagiaire du programme Horizon, offert à un étudiant du secondaire en exploration professionnel, avril et mai 2018;
- 1 stage d'observation d'une étudiante du secondaire, décembre 2018 et janvier 2019;
- 1 stagiaire de Belgique pour un stage de couture post-formation de 3 mois, printemps 2018;
- 1 stagiaire en couture à l'atelier à raison de 1 jour par semaine, juillet et août 2018;
- 2 stagiaires de 3 semaines du programme L'Atelier du Centre de ressources éducatives et pédagogiques (CREP) de la Commission scolaire de Montréal (CSDM), juin et novembre 2018;
- 1 stagiaire de 1 mois en couture de l'École des métiers des Faubourgs-de-Montréal, octobre 2018;
- 1 stagiaire du programme TAPAJ de l'organisme Spectre de rue, qui offre de petits mandats à des jeunes en situation de précarité, depuis novembre 2017;
- 3 stagiaires de 3 mois (à raison de 7 heures par semaine) du programme de Scénographie de l'Université Concordia, de février à avril 2019.

5.2 Résultats financiers

Le GC termine sa troisième année d'opérations (du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019) avec des revenus de 718 000 \$⁵, qui se ventilent à raison de 71 % en revenus autonomes (soit 6 % de plus qu'en 2017-2018), de 24 % en subventions de démarrage et de 5 % en financement privé. Les revenus de location de costumes s'élèvent à 428 444 \$, soit une augmentation de 22 % par rapport à l'année précédente. Les dépenses s'élèvent à 696 500 \$ et se ventilent à raison de 60 % en masse salariale et honoraires professionnels, de 19 % en frais d'activités, de 14% en frais d'exploitation et de 7 % en frais financiers. Un surplus d'environ 22 000 \$ est anticipé.

Revenus de location 2018-2019

| SECTEUR et FORMAT | % |
|------------------------------------|------|
| Télé – dramatique | 62 % |
| Télé – variété et web | 8 % |
| Scène | 8 % |
| Pub- <i>photo shoot</i> -vidéoclip | 8 % |
| Événementiel-corporate | 6 % |
| Cinéma | 3 % |
| Multimédia | 2 % |
| Télé – actualités-docu | 2 % |
| Scolaire | 1 % |

TOTAL 100 %

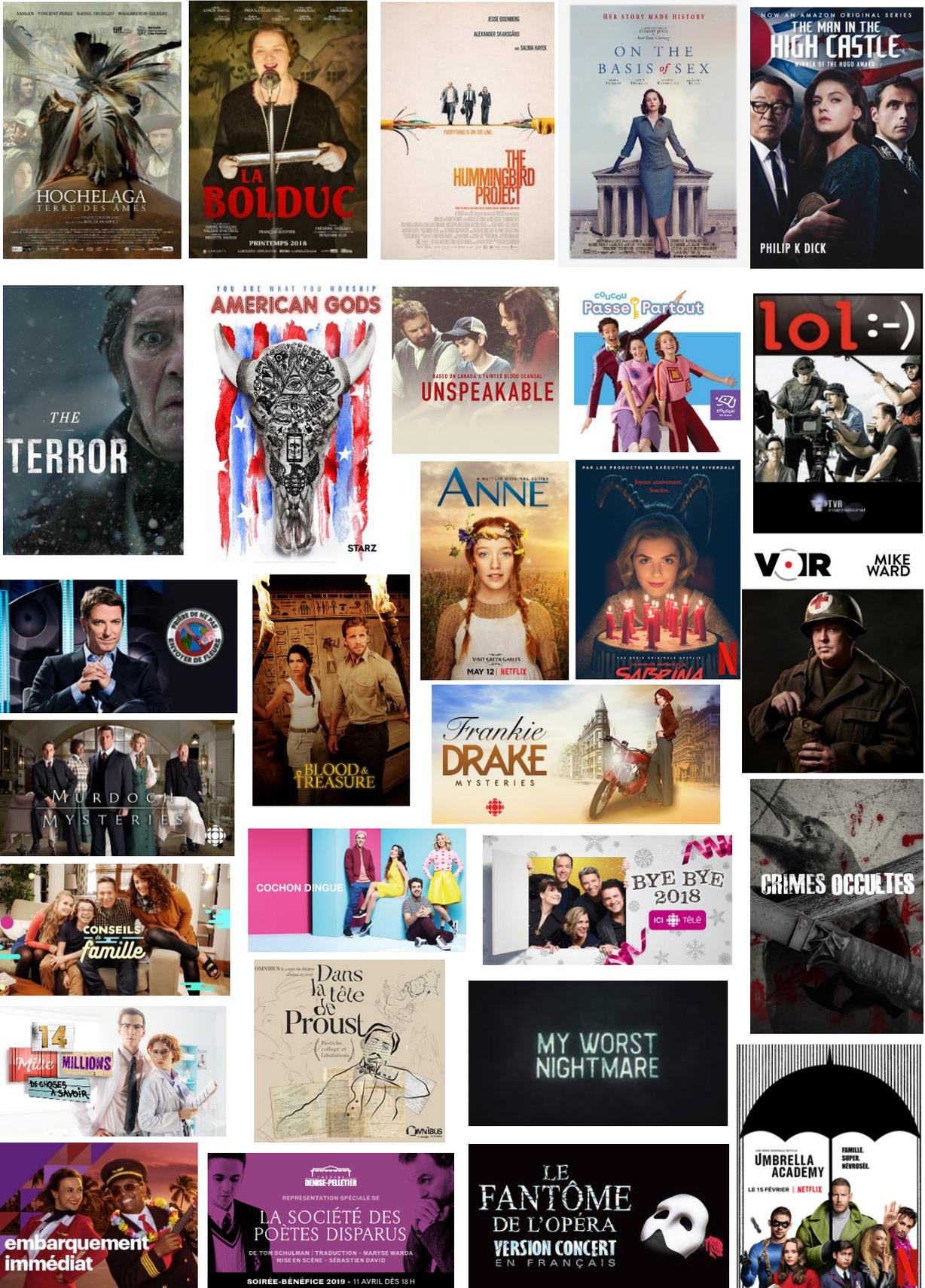
**Revenus de location
2018-2019 par région**

| PAR RÉGION | % |
|------------|------|
| Québec | 42 % |
| Vancouver | 38 % |
| Toronto | 18 % |
| États-Unis | 2 % |

TOTAL 100 %

⁵ Données provisoires. Les états financiers vérifiés seront déposés le 12 juin 2019.

Plus de 300 productions d'ici et hors Québec



Pour l'année 2018-2019, Le GC a servi 308 clients pour une valeur de location moyenne de 1 390 \$. La portion de revenus qui provient de la production médiatique est de 85 %, contre 15 % en arts vivants. Bien qu'il soit encore tôt pour évaluer les retombées à moyen et à long termes de l'implantation du plan de communication marketing intégré (CMI), plusieurs tendances sont observées :

- Augmentation des revenus de location de costumes de 22 % en 2018-2019 par rapport à l'année précédente;
- Augmentation des revenus hors Québec de 29 %, dont 25 % à Vancouver, confirmant la tendance du potentiel des marchés hors Québec. Plus de 50 % des revenus totaux proviennent du marché hors Québec;
- Augmentation des revenus des marchés de Toronto et de Vancouver de plus de 150 %, passant de 97 000 à 260 000 \$;
- Augmentation significative des revenus du secteur de la publicité (+33 %) et du multimédia (+50 %) dans la dernière année;
- Augmentation significative des revenus des productions télévisuelles dramatiques de 118 %, découlant de la production de plusieurs séries dramatiques d'époque, majoritairement hors Québec, par des plateformes de *streaming*.

Ainsi, en activité depuis à peine 3 ans, Le GC fait déjà rayonner Montréal à l'extérieur du Québec dans le secteur de la production cinématographique et télévisuelle. La croissance des revenus qui découle de ce positionnement permet au GC de remplir un volet fondamental de sa mission, soit l'accessibilité de sa collection : en assurant des revenus stables générés grâce à des productions d'envergure, l'entreprise est en mesure de financer l'accessibilité de sa collection, en offrant une flexibilité dans ses prix et ses services, ce qui profite aux productions disposant de budgets limités.

5.3 Gouvernance

Le conseil d'administration continue de jouer un rôle fondamental dans le développement du GC. Le conseil compte 9 membres (élus pour des mandats de 2 ans) venant des milieux de la culture, de la production et de l'économie sociale. Ceux-ci contribuent activement au succès de l'entreprise en mettant à contribution leur expertise et leurs réseaux (voir la liste des membres à l'annexe 7). Plusieurs membres fondateurs siègent toujours sur le conseil d'administration, qui se rencontre aux 6 semaines. Ces rencontres sont intercalées avec des rencontres du comité exécutif composé des officiers, qui assure un suivi plus rapproché des opérations et prépare en amont les dossiers qui seront présentés au conseil d'administration. Les statuts et règlements prévoient une assemblée générale par année, au mois de juin.

Afin de réfléchir aux prochaines étapes de développement du GC, le conseil d'administration s'est rencontré le 19 février 2019 afin de réaliser un exercice de vision stratégique pour les 3 prochaines années. Le démarrage enfin complété, il s'agissait d'une rencontre cruciale pour définir la direction future que doit emprunter l'entreprise. La rencontre, animée par la firme Copticom, spécialisée en économie sociale, a été synthétisée dans un rapport, et les recommandations et directions ciblées prendront forme dans un plan de développement d'affaires sur trois ans (2019-2022) qui sera déposé en 2019-2020.

6. Rayonnement

6.1 Transfert d'expertise

Le caractère innovant du modèle du GC inspire les milieux de la culture et de l'économie sociale. Il est fondamental pour l'entreprise de redonner à la communauté. Sur une base régulière, Le GC participe donc à des rencontres qui visent le transfert d'expertise vers d'autres structures ou individus, en mettant à contribution ses leçons apprises. Au total, 10 activités de transfert d'expertise ont été tenues cette année :

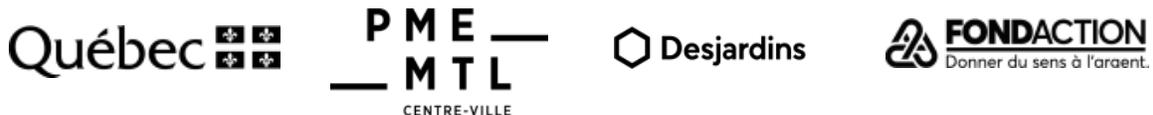
- Rencontre d'un étudiant du programme en gestion des organismes culturels de HEC Montréal, pour un travail sur la gestion d'OBNL culturels;
- Rencontre avec Anne-Catherine Lebeau et Jasmine Catudal de La Serre, dans le cadre d'un projet de réutilisation de décors pour le milieu culturel : rencontres d'échanges et partage de documents administratifs;
- Participation au panel : Compter sur sa communauté, un pari gagnant? portant sur les obligations communautaires, organisé par le Conseil d'économie sociale de l'île de Montréal (CESIM) et Culture Montréal au Cinéma du Parc, mars 2019;
- Participation au panel : Sources de soutien, facteur de succès, accompagnement, présenté dans le cadre de la Journée Entrepreneuriat au féminin et organisé par l'Université TELUQ, mars 2019;
- Participation à une démarche de cartographie des ressources en accompagnement entrepreneurial de l'écosystème créatif et culturel, menée par le Conseil des arts de Montréal et ArtExpert, mars 2019;
- Visite du GC par près de 100 participants des Prix ARDI de l'innovation en philanthropie culturelle, février 2019;
- Visite du costumier de quelque 150 membres de la Caisse Desjardins du Quartier-Latin de Montréal, présents à l'assemblée générale annuelle dans le hall de l'édifice Gaston-Miron, avril 2018;
- Rencontre d'Isabelle Lajeunesse, directrice générale de la Fondation Y des femmes, et de Mélanie Thivierge, directrice générale du Y des femmes, dans le cadre d'un

échange portant sur l'expérience du GC dans l'émission d'obligations communautaires, février 2019;

- Accueil de 20 femmes du réseau d'affaires Femmes inspirantes (<http://femmesinspirantes.com/>), allocution de la directrice générale et visite du GC, novembre 2018;
- Participation au déjeuner-causerie Investir dans sa communauté, portant sur les obligations communautaires, animé par Diane Bérard dans le cadre de C2 Montréal, mai 2018.

Le GC a également des ententes avec plusieurs institutions collégiales et universitaires qui dispensent un programme de formation en scénographie, en production théâtrale ou en couture, afin de les recevoir dans le cadre d'un exercice scolaire supervisé. En 2018-2019, plus de 70 étudiants ont été reçus de la sorte, venant notamment des programmes de Technique en production théâtrale du cégep de Saint-Hyacinthe, de l'École nationale de théâtre du Canada (ENTC) ainsi que d'autres programmes touchant plus largement au domaine culturel, y compris des étudiants du cours Levée de fonds et recherche de ressources financières en OSBL de l'UQAM, du DESS en gestion des organismes culturels de HEC Montréal ou de la Technique de photographie du cégep du Vieux-Montréal. Ces visites contribuent à un transfert d'expertise précieux et concret avec les étudiants.

6.2 Partenariats, représentation et reconnaissance



En peu de temps, Le GC s'est ancré dans l'écosystème de l'industrie culturelle et créative grâce à la création et à la consolidation d'une vaste communauté de soutien et à l'entretien de relations de confiance avec les différentes parties prenantes (bénévoles, stagiaires, donateurs, bailleurs de fonds, investisseurs, etc.). Ce fort ancrage repose sur une approche qui allie rigueur dans le travail, authenticité et respect des engagements. Une communauté de soutien diversifiée et active permet d'innover en continu. Rejoignant des secteurs très variés (économie sociale, culture, mode, créativité numérique, milieu scolaire, grand public, milieu des affaires), la communauté du GC génère à la fois des retombées tangibles (diversification des revenus) et intangibles (expertise, transfert de connaissances), en contribuant à l'intelligence collective de l'entreprise.

Partenaires financiers – contributions 2018-2019

- Le Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole (FIRM), un programme du Secrétariat à la région métropolitaine du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, a soutenu la mise en place du plan de communication marketing;
- Le programme Exportation (PEX) du ministère de l'Économie et de l'Innovation a couvert une partie des frais du déploiement du plan d'exportation;
- Emploi-Québec et Emploi-Canada ont fourni un appui à travers des subventions salariales et pour des emplois d'été étudiants;
- PME MTL a octroyé un financement de 20 000\$ pour la restauration de la collection, dont 10 000\$ en obligations communautaires;
- Le Mouvement Desjardins a soutenu le démarrage et le développement du GC grâce à une contribution de 100 000 \$ sur 3 ans (2016-2019);
- Fondation a offert une commandite de 5 000 \$ pour la restauration de la collection.

Partenaires sectoriels

Le GC est actif au sein d'un ensemble de réseaux sectoriels avec lesquels il nourrit des liens forts de réciprocité. Parmi les relations les plus actives, notons : Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ); Canadian Alliance of Film and Television Costume Arts and Design (CAFTCAD); membre du comité territorial Quartier latin de la Chambre de commerce de l'Est de Montréal (CCEM); membre du comité de coordination du Conseil d'économie sociale de l'île de Montréal (CESIM); Culture Montréal; Femmes du cinéma, de la télévision et des médias numériques (FCTMN); membre du comité main-d'œuvre de la Grappe métropolitaine de la mode (Mmode); Jeune chambre de commerce de Montréal (JCCM); Regroupement Loisir et Sport du Québec.

De plus, différentes rencontres avec des acteurs clés du secteur ont été tenues dans le cadre de visites privées du GC ou dans le cadre d'événements. Au total, la directrice générale ainsi que certains membres du conseil d'administration ont participé à plus de 30 événements formels et informels de différents réseaux. Parmi eux :

- Accueil de Valérie Plante, mairesse de Montréal, avril 2018
- Accueil de Debbie Zakaib, de la grappe Mmode, avril 2018
- Accueil de Danielle Dubé, directrice de la direction régionale de Montréal du ministère de la Culture et des Communications (MCCQ), avril 2018
- Participation à C2 Montréal, mai 2018
- Participation au 5 à 7 de l'industrie de l'audiovisuel, mai 2018
- Participation au rassemblement Patrimoine vivant 2018, à Québec, octobre 2018
- Présence au Gala Québec Cinéma, juin 2018
- Accueil de Liza Frulla, de Jean-Robert Choquet et de Valérie Beaulieu, respectivement présidente, membre du CA et directrice générale de Culture Montréal, juin 2018

- Accueil de Claude Joli-Cœur, directeur général de l'Office national du film du Canada (ONF), juin 2018
- Accueil de Mario Cecchini, président sortant de l'Académie canadienne du cinéma et de la télévision, novembre 2018
- Présence au Grand Prix du Conseil des arts de Montréal (CAM), mars 2019



La mairesse de Montréal a visité les installations du Grand Costumier au mois d'avril 2018



La directrice générale a discuté d'obligations communautaires dans le cadre d'un événement organisé par le CESIM

Reconnaisances

Malgré sa jeune existence, le travail du GC a été souligné par différentes distinctions cette année :

- Finaliste dans la catégorie Arts, culture et loisirs des prix ESTim de la Chambre de commerce de l'Est de Montréal (CCEM), mai 2019;
- Finaliste dans la catégorie jeune leader international des prix ARISTA de la Jeune chambre de commerce de Montréal (JCCM), mai 2019;
- Lauréat dans la catégorie gestionnaire culturel du Prix ARDI 2018 de l'innovation en philanthropie culturelle, avril 2018
- Recruté au Parcours C3 2018, qui accompagne des entreprises culturelles en croissance.

6.3 Innovation

À peine 3 ans après son démarrage, Le GC est déjà un modèle unique qui suscite l'engouement hors des frontières du Québec. L'entreprise ne se limite pas à louer des costumes, comme le fait la compétition, mais elle fait impérativement appel à l'innovation afin de faire cohabiter un mandat patrimonial, non rentable et visant à préserver et à conserver la collection ainsi qu'un mandat d'accessibilité pour les créateurs, ce qui nécessite d'assurer un fragile équilibre entre rentabilité économique et flexibilité. Le modèle d'affaires du GC contribue également à redéfinir les façons de faire d'un secteur résolument traditionnel. Sa gamme de services personnalisés, son approche basée sur les besoins du client et son développement d'affaires international lui permettent d'innover

dans un secteur qui est destiné *a priori* au marché local et qui repose sur un modèle purement commercial.

L'innovation s'incarne également dans les outils de travail développés par Le GC : bien que ses activités s'ancrent dans un secteur fondamentalement artisanal, Le GC est à l'avant-garde de l'informatisation des processus liés à la gestion de costumes, grâce à la mise en place de son logiciel de gestion d'inventaire à la fine pointe et à l'implantation de codes-barres qui assurent la traçabilité de ses costumes et un service à la clientèle d'une grande qualité.

Le modèle d'affaires du GC innove également par son approche écoresponsable de *slow fashion*. En effet, la réutilisation de costumes plutôt que d'en faire la confection représente une approche qui cadre avec On tourne vert, un plan d'action pour des productions audiovisuelles écoresponsables lancé par Québecor et le BCTQ en novembre 2018. Logeant dans l'annexe B de l'édifice Gaston-Miron, bâtiment centenaire de l'arrondissement de Ville-Marie classé patrimonial, Le GC contribue à la revitalisation de l'immeuble, laissé vacant depuis le déménagement de la bibliothèque centrale de Montréal, en 2005. Ainsi, Le GC contribue à revitaliser un lieu inoccupé en le reconvertissant dans un projet culturel. De plus, la clientèle nombreuse et diversifiée du GC (costumières, professeurs et étudiants en art, artistes, réalisateurs, metteurs en scène, etc.) venant autant de Montréal que de l'extérieur de la métropole – et même d'en dehors des frontières du Québec – ajoute un dynamisme à l'édifice Gaston-Miron, déjà occupé par plusieurs organismes culturels comme le Conseil des arts de Montréal, et au quartier en général.

L'innovation s'incarne également dans la gestion interne. Le GC est aujourd'hui une entreprise caractérisée par une structure horizontale, une organisation du travail participative et consultative reposant sur l'autonomisation des employées et une approche agile d'ajustements en continu. Le GC a au cœur de ses priorités de créer une culture et un climat de travail qui encourage la prise de risques, l'expérimentation et une évolution organique des processus de travail. Cette culture organisationnelle considère les défis comme des incitatifs à la créativité et à l'ingéniosité qui permettent de transformer les obstacles en opportunités, en étant toujours en recherche de solutions. Par exemple, les contraintes multiples auxquelles font face de nombreuses entreprises du secteur culturelle, incitent Le GC à viser l'excellence afin de rayonner par le caractère exceptionnel de ses actions, créant ainsi un engouement auprès des partenaires, qui souhaitent s'associer à la réussite.

La réalisation avec succès de deux campagnes d'émission d'obligations communautaires est un exemple éloquent de l'audace et de la capacité d'excellence du GC. En effet, cette année Le GC complétait sa deuxième campagne d'émission d'obligations communautaires. Au total les deux campagnes ont permis d'amasser un montant de 50 000\$ pour la

restauration des costumes de la collection. Les obligations communautaires sont un mode de financement innovant permettant au public d'investir pour restaurer les costumes du GC pour un terme de 5 ans, avec un taux de rendement de 2%. Il s'agit d'un outil innovant permettant aux OBNL de diversifier leurs sources de revenus tout en mobilisant leur communauté de soutien.

La jeune entreprise n'en reste pas là. Elle sait repérer les occasions d'affaires lui permettant de créer des offres croisées avec des secteurs connexes, comme celui de la créativité numérique. En effet, Le GC travaille actuellement à un projet de recherche et développement qui vise la création d'un pôle spécialisé en costumes numériques pour l'industrie des jeux vidéo et des effets visuels. Des rencontres avec plus d'une quinzaine d'acteurs du milieu (Alliance numérique, La Guilde des développeurs de jeux vidéo indépendants du Québec, Ubisoft, Rodeo FX, le Centre de développement et de recherche en imagerie numérique (CDRIN), l'École NAD, etc.) ont confirmé le grand potentiel de l'idée. Le pôle offrirait aux industries créatives culturelles une banque de modèles de costumes 3D, de textiles et de patrons virtuels, notamment, afin de faciliter et d'accélérer une partie des étapes de création. Une alliance entre créativité numérique et art du costume représente une avenue jusqu'ici inexplorée et pour laquelle la valeur ajoutée du GC est singulière. Le projet, s'il obtient le financement sollicité, se mettra en place à l'automne 2019.

7. Prochaines étapes

L'année 2018-2019 a permis de finaliser le démarrage du GC et de poser les premiers jalons de son développement et de sa croissance. La remarquable capacité de la jeune entreprise culturelle à réaliser beaucoup avec peu lui permet de se projeter vers les avenues les plus encourageantes pour le futur.

Pour 2019-2020, Le GC travaillera à la finalisation et à l'implantation de son plan de développement d'affaires triennal, le propulsant vers la croissance. Les principaux chantiers consisteront à :

- Implanter les volets 2019-2020 du **plan de développement d'affaires triennal**, notamment :
 - En atteignant les cibles de positionnement à Montréal, à Toronto et à Vancouver;
 - En mettant en place une politique de gestion de la collection;
 - En optimisant sa structure interne pour faire face à la croissance.
- Structurer un calendrier annuel et rentabiliser les **formations de perfectionnement** pour les créateurs;
- Financer le mandat patrimonial du GC, incluant notamment une **opération majeure de restauration de la collection**.

La réalisation des activités visées en 2019-2020, contribuera à faire cheminer Le GC vers sa vision :

En 2022, Le GC sera une entreprise culturelle rentable, reconnue pour sa gamme de services clés en main unique au pays et sa capacité à couvrir différents marchés géographique et sectoriels. Sa collection de costumes répondra aux plus hauts standards de qualité et évoluera en fonction des besoins du milieu, grâce à des acquisitions et à de la restauration en continu.

Le GC deviendra une référence pour l'ensemble des créateurs québécois, grâce à un modèle d'affaires reposant sur le soutien aux créateurs, notamment avec l'accessibilité de ses tarifs, ses formations de perfectionnement et les occasions de maillage offertes.

D'ici 2022, Le GC comptera une équipe hautement mobilisée et diversifiée, et offrira des conditions de travail compétitives. Le GC innovera en continu, en veillant à mettre en place des partenariats créateurs de valeur et en mettant son modèle au service de nouveaux écosystèmes, notamment en créativité numérique.

ANNEXE 1

Infolettre

LE GRAND COSTUMIER

MONTREAL

Nouvelle année, nouvelle image!

Refonte du site web, développement d'une nouvelle brochure publicitaire, photoshoot et tournage de capsules promotionnelles: en 2018 nous avons travaillé à rafraichir notre image de marque! Nous avons hâte de dévoiler le résultat de ce travail et remercions nos collaborateurs: [Koze.TV](#), [Polygraphe](#), [Lima Charlie](#) et [Alex Tran Photography](#).

Suivez-nous pour ne rien manquer de ce dévoilement!



Vente d'atelier // 15 et 16 février

Vous êtes invités à la première vente d'atelier de l'année! Tissus, plastrons, crins, patrons commerciaux, bobines, garnitures de couture, boutons et cols d'époque seront en vente à prix d'aubaine! Beaucoup de vêtements d'enfants modernes et plusieurs pantalons d'uniformes d'aviation seront également en vente.



Quand?

Vendredi, 15 février de 17 h à 19 h

Samedi, 16 février de 9 h à 11 h

Où?

Le Grand Costumier

2225 rue Montcalm, Montréal, Québec

Pour plus d'informations, contactez **Aurélien Rigoni** au 438 896-4646 ou à info@grandcostumier.com

Le Grand Costumier vous invite! // 21 février

Suite au succès de notre soirée de consultation de juin dernier, Le Grand Costumier vous convie à une soirée «get together» le 21 février prochain! Le concept est tout simple : nous vous invitons à venir casser la croûte, dans un esprit convivial et informel, afin de mieux vous connaître, vous permettre de faire de nouvelles rencontres et de vous retrouver entre créateurs. Au plaisir de vous accueillir dès 19 h!

Merci de confirmer votre présence avant le 15 février à info@grandcostumier.com



Quand?
Jeudi, 21 février de 19 h à 22 h

Quand?
Le Grand Costumier
2225 rue Montcalm, Montréal, Québec

Résultats de notre concours des fêtes!

Afin de vous remercier de faire partie de notre clientèle, et pour souligner la période des fêtes, l'équipe du Grand Costumier a procédé à un tirage parmi nos clients! Les gagnantes de cet incroyable tirage sont Olivia Leblanc, Perrine Lotiron et Marie-Noëlle Labrie-Klis. Elles pourront choisir leurs prix parmi les t-shirts, tabliers, sacs de transport et batteries externes du Grand Costumier. Félicitations aux gagnantes!



Évènements à venir!



Séjour d'affaires à Vancouver//22-25 janvier

C'est avec beaucoup d'enthousiasme que Le Grand Costumier se rendra à Vancouver du 22 au 25 janvier prochain pour participer à un événement de réseautage avec des créateurs costume dans le but de ouvrir la voie à de nouvelles collaborations! Dans cette petite tournée, Marie Houde, directrice générale, sera accompagnée de Danielle Fagen, costumière, et de Louisa Mehailia, consultante en développement d'affaires. Un chaleureux remerciement à Carole Griffin, Costume Supervisor pour la production The Man in the High Castle, qui a initié et organisé cette visite!



Relance des visites guidées au Grand Costumier!

La saison des visites guidées 2019 commence ce samedi 19 janvier! Les visites sont offertes en français et anglais. [Pour plus d'informations](#)



CAFTCAD Awards // 10 février

Le Grand Costumier sera également présent au [Gala du CAFTCAD Costume Arts and Design Awards](#), les premiers prix canadiens soulignant le travail des créateurs costume dans de nombreuses disciplines. Le gala aura lieu le 10 février prochain au Aga Khan Museum à Toronto. Nous vous tiendrons informés!

[Pour plus d'informations](#)



Le Grand Costumier vous invite! //21 février

Suite au succès de notre soirée de consultation de juin dernier, Le Grand Costumier vous convie à une soirée « get together » le 21 février prochain dès 19 h.

Pour ne rien manquer de notre actualité, suivez-nous sur Facebook !



Le Grand Costumier
2225 Montcalm
Montréal, QC
H2L 3H8
C: info@grandcostumier.com
T: (438) 896-4646

ANNEXE 2
Compte-rendu
consultation de la clientèle



COMPTE-RENDU DE LA CONSULTATION DES CRÉATEURS
28 JUIN 2018, 19H-21H AU GRAND COSTUMIER

125 invitations lancées
41 réponses
15 personnes présentes

Un sincèrement merci à tous et à toutes, d'avoir pris le temps de vous déplacer et d'échanger avec nous :

| Participant(e)s | | |
|---|--------------------------------|--------------------------------|
| Josée Castonguay | Claire Nadon | Tania Camiré |
| Renée Tremblay | Suzanne Harel | Marie-Chantal Vaillancourt |
| Marie-Lynn Beaulieu | Sophie Lefevre | Sarah Steves |
| Pascal Gauthier | Pascale Bassani | Bettina Bolzer |
| Louise Jobin (animatrice/organisatrice) | Josée Boisvert (organisatrice) | Suzanne Canuel (organisatrice) |

Merci à Josée Boisvert et Suzanne Canuel pour leur implication et leurs commentaires.

Merci à Marie Houde pour son ouverture, pour son accueil et pour son buffet !

Merci à tout le personnel du Grand costumier pour son implication, à Katherine Leroux pour la prise de notes et à ceux et celles qui ont assisté à la rencontre en tant qu'observateurs/trices.

Déroulement de la soirée :

Entre 19h et 20h les invités ont fait une visite guidée du costumier et de ses services en compagnie de l'équipe du Grand Costumier. La consultation a débuté à 20h, animée par Louise Jobin et Marie Houde.

| Service à la clientèle | |
|------------------------|--|
| Location & facturation | Pour les locations à court terme, avoir la facture le plus rapidement possible pour la faire payer avant que la production ne ferme. S'il y a prolongation, une deuxième facture sera émise et payée. |
| | En général, on souhaite avoir l'heure juste régulièrement et rapidement sur les coûts de location. |
| | Pour les productions à petits budgets, possibilité de négocier en amont en ayant en main une évaluation des besoins en costumes et du budget alloué. Souplesse et marge de manœuvre. |
| | Prêts à considérer confection et/ou confection en première location. |
| Mise de côté | Simplifier et clarifier les règles. Apprécient ce service. |
| Essayages | Contents de voir des salles d'essayage disponibles à chaque étage et deux salles, plus grandes dans l'atelier de couture. |
| Heures d'ouverture | Surpris d'apprendre que le costumier peut ouvrir plus tôt ou rester ouvert plus tard ou encore, qu'il peut ouvrir le samedi et le dimanche. On comprend évidemment, qu'il faut réserver et que des frais seront appliqués. |
| Stationnement | Difficile de stationner autour... Heureux de savoir qu'on cherche des solutions. |
| Collection | |
| Rangement | Impressionnés par le classement et la facilité d'accès. |
| | Suggèrent de ranger à la verticale dans les boîtes (Marie Kondo). |
| État | Trouvent que les vêtements des années 1910, 1920, 1930 et 1940, (surtout les femmes), sont très usés. Penser à renouveler le stock par des acquisitions ou en faisant des copies. |
| Forces | Années 1950 à 1980 |

| | |
|---------------------------------|---|
| Faiblesses | Victorien, 1880 à 1910 surtout les femmes bourgeoises. |
| | XVIIe et XVIIIe pas beaucoup de choix dans le bourgeois et les chaussures. Années 80-90 sont aussi à bonifier. |
| Services complémentaires | |
| Atelier de couture | Intéressés par le service de retouches, de remise en état et de confection sur demande, ainsi que la location de mannequins, patrons et moules à chapeaux |
| | La possibilité de louer table et machines semble moins emballante. |
| | Intéressés par la banque de couturières surnuméraires |
| Salle de Patine | Gros intérêt des participants. Répond à un réel besoin. La salle est un peu petite cependant pour faire de gros projets. |
| Centre de documentation | Gros intérêt. Surtout pour la fin du XXe siècle. |
| | Ouverts à remettre recherches (papier ou numérique) pour consultation. |

La consultation s'est terminée à 21h, mais beaucoup sont restés et ont continué à discuter, boire et manger. Les dernières personnes sont parties à 22h45 après nous avoir aidé à ranger la salle.

En conclusion, le Grand Costumier s'engage à court terme à :

- Offrir une facturation plus flexible et adaptée aux besoins de chaque projet.
- Offrir une meilleure communication et publier une liste de tarifs pour ses services. (voir ANNEXE)
- Offrir la possibilité de conclure une entente globale de location (prix fixe) sur présentation des paramètres (budget, échéancier, volume de costumes, etc.)
- Prioriser la restauration/reproduction et acquisitions des époques années 1910 à 1940 ainsi que XVIIe et XVIIIe siècles et époque victorienne, surtout bourgeois et chaussures.
- Suite au succès de cette expérience de consultation, Le Grand Costumier continuera à offrir des espaces d'échanges conviviaux afin de renforcer le réseautage entre les créateurs de Montréal !... Probablement, en février ou mars 2019. Nous vous tiendrons au courant.

ANNEXE : Grille des services et tarifs

-

ANNEXE 3

Protocole de préservation

PROTOCOLE DE PRÉSERVATION DE LA COLLECTION DU GRAND COSTUMIER

Logée dans l'annexe B de l'édifice Gaston-Miron à Montréal, la collection du Grand Costumier compte plus de 100 000 costumes et accessoires, occupant 16 000 pi² sur 5 étages. La valeur inestimable de la collection requiert la mise en place d'un protocole strict assurant sa préservation en veillant à limiter les dommages faits à long terme comme la décoloration, le jaunissement, le dessèchement et la déformation, entre autres, par un ensemble de facteurs comme la lumière, les changements de température, l'humidité, le mode d'entreposage, etc. Le **protocole de préservation de la collection** vise donc à établir les standards d'entreposage optimaux de la collection. L'application du protocole est assurée par l'équipe du Grand Costumier, et dans certains cas par des fournisseurs experts externes :

- Nettoyage systématique de chaque costume et accessoire en retour de location par un fournisseur externe. Les accessoires qui ne peuvent être nettoyés via la service externe (chapeaux, chaussures, bijoux, etc.) sont nettoyés à l'interne à l'aide d'équipement spécifique ;
- Contrôle de la température et du taux d'humidité, notamment pour protéger les pièces de fourrures et de cuir. Installation de ventilateurs et de déshumidificateurs, le cas échéant, pour pallier les écarts de température ;
- Nettoyage et époussetage des lieux en continu, via un fournisseur externe ;
- Entreposage adapté aux pièces fragiles : hamacs pour les robes longues, intercalaires pour les pièces fragiles (dentelle, perles), cintres en bois ou matelassé, etc. ;
- Implantation d'un protocole antimites (pièges, acquisition d'un congélateur et sac sous vide). Monitoring par un fournisseur externe ;
- Système de codes-barres assurant une traçabilité optimale de chaque pièce permettant d'assurer le lien entre l'inventaire informatisé (base de données) et physique (entrepôt) ;
- Mode de rangement adapté : chaque pièce est rangée avec le matériel convenant à ses spécificités : chapeaux dans des boîtes avec du papier sans acide, vêtements de lainage fragiles en bacs, etc.
- Système de signalisation : chaque pièce est classée par année, style et taille avec des indications bilingues systématiques sur chaque rangée, casier, boîtes, etc. ;
- Environnement entièrement protégé des rayons du soleil par des pellicules anti-UV de la meilleure qualité installées aux quelques 100 fenêtres ;

ANNEXE 4

Protocole de restauration



PROTOCOLE DE RESTAURATION – location imminente

Mise à jour : automne 2018

1. **Grands Projets** (volume de 2 portants ou plus, soit 50 à 100 costumes et +)
 - La sélection est faite par le client
 - La responsable de l'atelier est avisée qu'une sélection a été faite
 - La responsable de l'atelier passe à travers les portants et :
 - Fait le contrôle du statut d'état et remplit la fiche technique (**Fiche bleue**).
 - Fait l'entrée des informations dans le **document de suivi de l'atelier**,
 - Complète la **feuille rose** de localisation des items (1 feuille par portant),
 - Fait coder les ayant besoin de restauration qui n'ont pas de code.
 - Les portants sont listés dès le début du processus, en utilisant la **feuille rose** pour lister les morceaux qui sont partis au codage et à l'atelier.
 - Les vêtements restaurés sont remis sur le portant au fur et à mesure que le travail est terminé par la responsable de l'atelier. La date de remise sur le portant est inscrite sur la **feuille rose** dès le retour.

2. **Petits Projets** (1 portant et moins, soit 50 costumes et moins)
 - La tâche de passer à travers les vêtements (pour trouver les défauts) est assuré par la costumière. Elle doit à ce stade :
 - Faire le contrôle du statut d'état des vêtements et le remplissage des **fiches bleues**,
 - Faire le remplissage de la **feuille rose** de localisation des items,
 - Les morceaux à retoucher sont remis à la responsable de l'atelier en s'assurant de discuter ensemble d'un délai pour effectuer les réparations (on vise un délai de 24 à 48 heures, selon le cas et l'achalandage).
 - La responsable de l'atelier remplit son document de suivi.
 - Les vêtements restaurés sont remis sur le portant (ou redonnés en mains propres à la costumière) au fur et à mesure que le travail est terminé par la responsable de l'atelier. La date de remise sur le portant est inscrite sur la **feuille rose** dès le retour.

Suivi post location : entrée de données du détail des restaurations pourra se faire plus tard avec l'aide des fiches bleues.

ANNEXE 5

Log de restauration

ANNEXE 6

Organigramme

ORGANIGRAMME GRAND COSTUMIER – janvier 2019

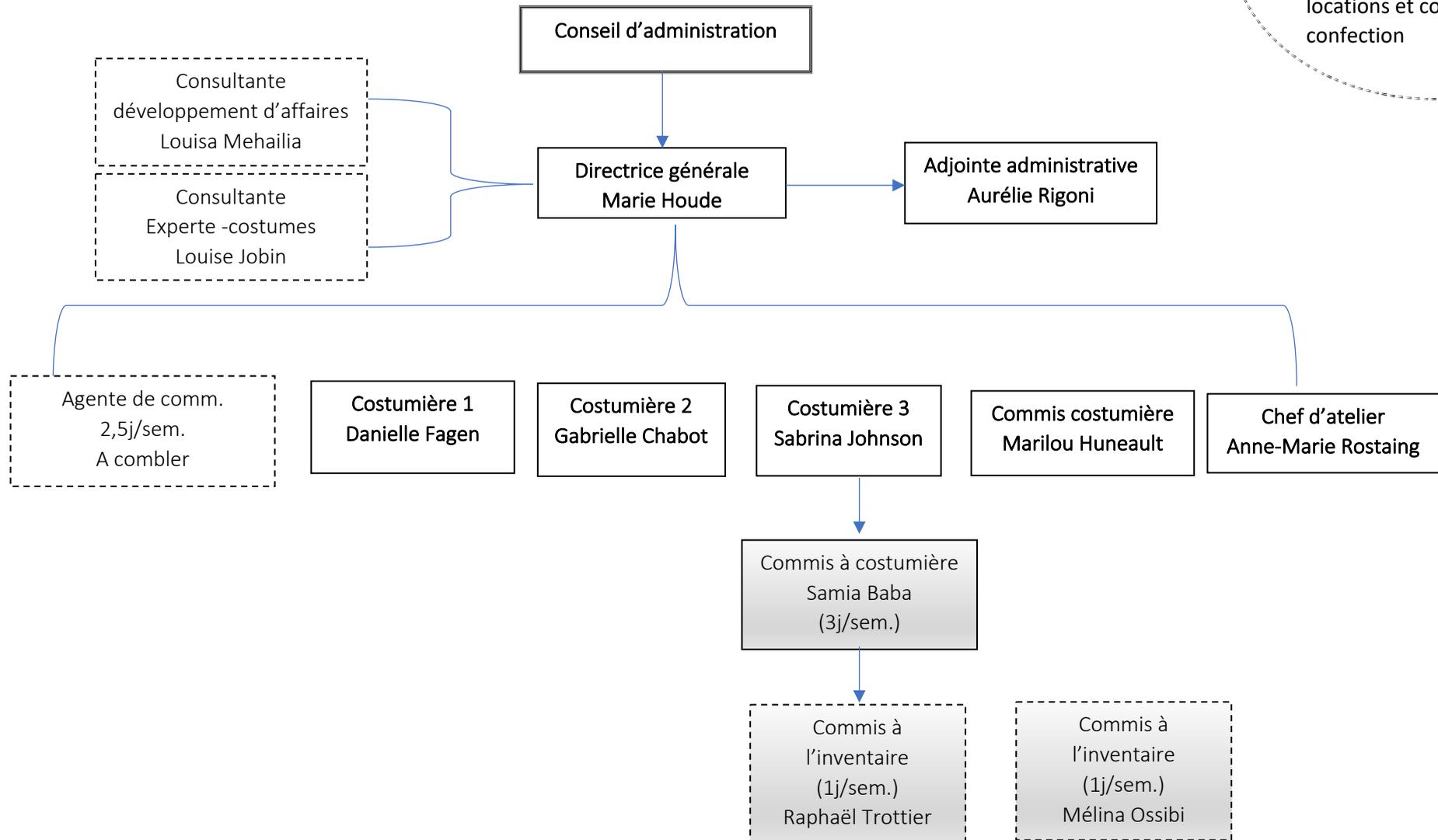
Banque de 40 ressources
 surnuméraires sur appel
 pour appui lors
 d'expédition volumineuse,
 rangement, retour de
 locations et commande de
 confection

LÉGENDE

Postes à durée
 indéterminée

Surnuméraires/contrat
 à durée déterminée

Rémunération amortie
 30 ans (acquisitions)



ANNEXE 7
Liste des membres
du conseil d'administration



Liste des membres du conseil d'administration du Grand Costumier

Mise à jour : février 2019

| Nom | Titre | Fonction | Entreprise/organisme | Échéance mandat |
|------------------------|----------------------|--|---|-----------------|
| Exécutif | | | | |
| Ginette Petit | Présidente | Productrice | Outsiders films | 2020 |
| Jean-Marc Diorio | Vice-président | Costumier retraité | Costumier retraité Radio-Canada | 2019 |
| Sandra O'connor | 2e vice-présidente | Directrice générale | Monument national | 2019 |
| Luc Rabouin | secrétaire/trésorier | Directeur Soutien au projet | Caisse d'économie solidaire Desjardins | 2020 |
| Administrateurs | | | | |
| Marie-France Bellemare | adminstratrice | Chargée de projet | TIESS | 2019 |
| François Colbert | adminstrateur | Directeur de la maîtrise en management des entreprises culturelles | HEC Montréal | 2020 |
| Pierre Moreau | administrateur | Directeur général | Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ) | 2019 |
| Louis-Philippe Drolet | adminstrateur | Vice-président et directeur général | Productions KOTV | 2019 |
| Marie-Ève Tremblay | administrateur | Directrice générale | Neuvaction | 2019 |

ANNEXE 8

Couverture médiatique

Couverture médiatique 2018-2019

Reportages et entrevues télé/radio

- Entrevue sur les obligations communautaires à l'émission Mise à jour, sur MATv, le 4 mars 2019,
<https://matv.ca/montreal/mes-emissions/mise-a-jour-montreal/chroniqueurs-grand-costumier>.
- Participation à la vidéo « Relancer sa carrière au Québec », du programme Interconnexion de la Chambre de commerce de Montréal (CCM), 14 janvier 2019,
<https://www.youtube.com/watch?v=dWVsPhsxKDY>.
- Photo-reportage, Ose Entreprendre, 11 novembre 2018.
- Reportage sur Le Grand Costumier à La Fabrique Culturelle, diffusée sur Télé-Québec, le 9 novembre 2018,
<https://www.lafabriqueculturelle.tv/capsules/11390/etre-costumiere-au-grand-costumiers> ;
- Reportage sur le métier de couturière pour l'émission Pulsions Créatives, MaTV Granby, 29 août 2018, lien non disponible.
- Capsule « Le financement participatif au service de la culture » produite par La Ruche, 26 juin 2018,
<https://www.facebook.com/LaRuche.co/videos/vl.566740060495737/2200724236654897/?type=1> ;

Imprimé/web

- Article « Taillé sur mesure » journal L'itinéraire, Mario Alberto Reyes Zamora, 1^{er} décembre 2018, <https://itineraire.ca/edition/67/s-aimer-en-2018>
- Reportage « Les traineries ; Parce qu'hier arrive si vite en arts vivants : plaider pour un sain concubinage entre le passé et le présent », revue JEU 168, numéro 168, septembre 2018, lien non disponible.
- Article « Marie Houde : Passion coopération », Espace coopératif Desjardins, Véronique Major, 15 août 2018 <https://www.espacecollectif.org/nouvelles/marie-houde-passion-cooperation/>
- Article « Donner à son prochain », Journal Métro, Mélanie Pélican, 3 mai 2018,
<https://journalmetro.com/plus/carrieres/1545624/donner-a-son-prochain/>
- Article « Si le chapeau fait », de Elyzabeth Walling, diffusée dans l'Infolette de la Fondation Éléphant, avril 2018,
https://elephantcinema.quebec/static/infolettres/2018/infolettre_avril.html

Publicité

- BeSpoke, issue no.10 : The makers issue, Spring 2018, p.19,
<https://static1.squarespace.com/static/595bf215cd0f68ef9f08ab51/t/5ae90203575d1f02401e79c4/1525219851689/BeSpoke-Issue-10.pdf>
- BeSpoke, issue no.11 : CAFTCAD celebrates 10, Fall 2018, p.16,
<https://static1.squarespace.com/static/595bf215cd0f68ef9f08ab51/t/5bc0ddef8165f5ad8708e8e1/1539366400833/BeSpoke-Issue-11.pdf>

Le Grand Costumier

**Rapport de l'auditeur indépendant et
États financiers**

31 mars 2019



**Paquin
& associés**
inc.

Sébastien Paquin, CPA, CGA
Lise Rondeau, CPA, CGA
Ronald Lapierre, CPA, CA
Pierre Tessier, CPA, CA

Rapport de l'auditeur indépendant

Aux membres du Conseil d'administrateur de
Le Grand Costumier

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de **Le Grand Costumier**, qui comprennent le bilan au **31 mars 2019** et les états des résultats, de l'évolution de l'actif net et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, ainsi que les notes complémentaires, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de **Le Grand Costumier** au **31 mars 2019**, ainsi que de ses résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de **Le Grand Costumier** conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Responsabilité de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de **Le Grand Costumier** à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider de **Le Grand Costumier** ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de **Le Grand Costumier**.

Responsabilité de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;

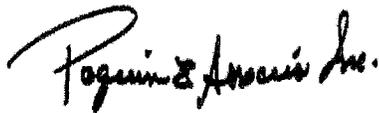
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées dans les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de **Le Grand Costumier**;

- Nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;

- Nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de **Le Grand Costumier** à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener **Le Grand Costumier** à cesser son exploitation;

- Nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle;

- Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.



Société de comptables professionnels agréés
Montréal, le 5 juin 2019

* CPA auditeur, CGA permis de comptabilité publique A109275

Le Grand Costumier

États financiers

31 mars 2019

Index

États financiers

| | |
|--------------------------|--------|
| Résultats | 1 et 2 |
| Évolution de l'actif net | 3 |
| Bilan | 4 |
| Flux de trésorerie | 5 |
| Notes complémentaires | 6 à 9 |

Résultats

Exercice terminé le 31 mars 2019

| | 2019 | | 2018 |
|---|----------------|----|----------------|
| Produits | | | |
| Subventions et contributions | | | |
| Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole (FIRM) | 100 000 | \$ | 100 000 |
| Emploi-Québec - Subventions salariales | 47 937 | | 45 273 |
| Ministère de l'Économie et de l'Innovation | 7 842 | | - |
| Patrimoine Canada | 6 000 | | 6 000 |
| Gouvernement du Canada- Emplois d'été Canada | 2 882 | | 3 607 |
| Société de développement économique Ville-Marie - FDESS | 10 000 | | 25 000 |
| Fonds étudiants FTQ du Québec | 4 505 | | - |
| Fonds INNOGEC | - | | 6 000 |
| Fédération des Caisses Desjardins | | | |
| Caisse d'économie solidaire | 8 333 | | 8 333 |
| Caisse Desjardins de la Cité Nord | 5 000 | | 5 000 |
| Caisse Desjardins du Quartier Latin | 5 000 | | 5 000 |
| Caisse Desjardins de la Culture | 3 333 | | 3 333 |
| Caisse Desjardins du Plateau Mont-Royal | 8 333 | | 8 333 |
| | 209 165 | | 215 879 |
| Autres produits | | | |
| Location de costumes | 425 151 | | 349 517 |
| Activités éducatives | 56 070 | | 10 429 |
| Location de l'atelier | 27 790 | | 6 165 |
| Fondation - soutien financier | 5 000 | | - |
| Autre revenus | 1 146 | | 15 304 |
| Intérêts | 1 946 | | 414 |
| Amortissement des apports reportés | 233 379 | | 233 379 |
| | 750 482 | | 615 208 |
| Produits totaux | 959 647 | | 831 087 |

Résultats (suite)

Exercice terminé le 31 mars 2019

| | 2019 | 2018 |
|---|------------------|------------------|
| Charges | | |
| Salaires et charges salariales | 299 989 | 282 128 |
| Formation du personnel | 7 034 | 1 988 |
| Services contractuels | 23 305 | 44 553 |
| Nettoyage des costumes | 29 501 | 50 582 |
| Dépenses d'atelier | 16 238 | 6 880 |
| Activités éducatives | 25 639 | - |
| Assurances | 103 | 328 |
| Entretien et réparations | 36 275 | 34 489 |
| Honoraires professionnels | 50 661 | 41 115 |
| Déplacement et représentation | 11 876 | 3 309 |
| Administration | 12 442 | 7 029 |
| Matériel et soutien informatique | 4 662 | 5 225 |
| Cotisations et abonnements | 1 748 | 1 231 |
| Publicité et promotion | 50 784 | 9 473 |
| Télécommunications | 8 729 | 8 946 |
| Site internet | 13 549 | 1 500 |
| Taxes et permis | 40 230 | 37 010 |
| Frais financiers | 12 861 | 8 336 |
| Perte sur disposition d'immobilisations | 1 806 | - |
| Amortissement des immobilisations corporelles | 271 299 | 263 167 |
| | 918 731 | 807 289 |
| Excédent des produits sur les charges | 40 916 \$ | 23 798 \$ |

Évolution de l'actif net

Exercice terminé le 31 mars 2019

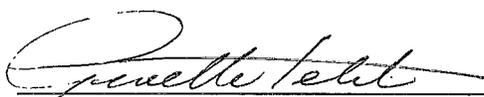
| | Non affecté | 2019 | 2018 |
|---|-------------|-------------------|-----------|
| Solde déjà établi | 61 149 \$ | 61 149 \$ | 72 847 \$ |
| Redressement aux exercices antérieurs <i>[note 3]</i> | 21 467 | 21 467 | (14 029) |
| Solde redressé | 82 616 | 82 616 | 58 818 |
| Excédent des produits sur les charges | 40 916 | 40 916 | 23 798 |
| | 123 532 | 123 532 | 82 616 |
| <hr/> <i>Utilisation des affectations internes [note 3]</i> | | | |
| Solde à la fin | 123 532 \$ | 123 532 \$ | 82 616 \$ |

Bilan

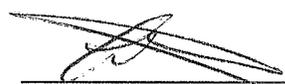
31 mars 2019

| | 2019 | | 2018 |
|--|------------------|-----------|------------------|
| Actif | | | |
| À court terme | | | |
| Encaisse | 10 644 | \$ | 39 732 |
| Placements temporaires [note 4] | 26 028 | | 76 101 |
| Créances | 28 668 | | 65 870 |
| Subventions et contributions à recevoir [note 5] | 36 520 | | 29 225 |
| Taxes à recevoir | 9 594 | | - |
| Frais payés d'avance | 900 | | - |
| | 112 354 | | 210 928 |
| Immobilisations [note 6] | 6 519 492 | | 6 666 428 |
| | 6 631 846 | \$ | 6 877 356 |
| | | | \$ |
| Passif | | | |
| À court terme | | | |
| Fournisseurs et charges à payer [note 8] | 95 291 | \$ | 123 500 |
| Revenu perçus d'avance | 3 083 | | 43 333 |
| Subventions et contributions reportées [note 9] | 5 000 | | 13 234 |
| Dette à long terme échéant à court terme | 7 586 | | 7 014 |
| | 110 960 | | 187 081 |
| Apport reportés [note 10] | 6 301 230 | | 6 534 609 |
| Obligations communautaires [note 11] | 51 193 | | 20 534 |
| Dette à long terme [note 12] | 44 931 | | 52 516 |
| | 6 508 314 | | 6 794 740 |
| Actif net | | | |
| Non affecté | 123 532 | | 61 149 |
| | 6 631 846 | \$ | 6 855 889 |
| | | | \$ |

Pour le Conseil d'administration



 Administrateur



 Administrateur

Flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 mars 2019

| | 2019 | 2018 |
|--|------------------|-------------------|
| Activités d'exploitation | | |
| Sources des rentrées de fonds: | | |
| Subventions et contributions | 193 636 \$ | 231 655 \$ |
| Autofinancement et autres apports | 514 055 | 392 645 |
| | 707 691 | 624 300 |
| Utilisation des rentrées de fonds: | | |
| Fournisseurs et services | (382 659) | (190 645) |
| Salaires et retenues salariales | (301 670) | (273 873) |
| | (684 329) | (464 518) |
| Rentrées nettes des activités de fonctionnement | 23 362 | 159 782 |
| Activités d'investissement | | |
| Acquisition des immobilisations | (126 169) | (148 213) |
| Sorties nettes des activités d'investissement | (126 169) | (148 213) |
| Activités de financement | | |
| Obligations communautaires | 30 659 | (781) |
| Paiement des obligations financières | (7 013) | (5 470) |
| Acquisition d'obligations financières | - | 25 000 |
| Rentrées nettes des activités de financement | 23 646 | 18 749 |
| Augmentation (Diminution) de la trésorerie et équivalents de trésorerie | (79 161) | 30 318 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie, au début | 115 833 | 85 515 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie, à la fin | 36 672 \$ | 115 833 \$ |

La trésorerie et équivalents de trésorerie sont composés de l'encaisse et des placements temporaires.

Notes complémentaires

31 mars 2019

1. Constitution et mission de l'organisme

L'Organisme constitué le 19 juin 2015, en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies du Québec* est un organisme sans but lucratif et est une entreprise d'économie sociale dont la mission vise à préserver l'intégrité de la collection de costumes et accessoires reçue de Radio-Canada, à la bonifier et à en faire la gestion au bénéfice de la création artistique.

2. Principales méthodes comptables

Les états financiers ont été dressés selon les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif de la Partie III du *Manuel de CPA Canada* et comprennent les principales méthodes comptables suivantes:

Constatation des apports

L'Organisme applique la méthode du report pour comptabiliser les apports. Les apports affectés sont constatés à titre de produits de l'exercice au cours duquel les charges connexes sont engagées. Les apports non affectés sont constatés à titre de produits lorsqu'ils sont reçus ou à recevoir si le montant à recevoir peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et que sa réception est raisonnablement assurée.

Les produits provenant de la location de costumes et accessoires sont constatés selon la comptabilité d'exercice.

Immobilisations

Radio-Canada a légué à l'Organisme suite à la fermeture de son costumier l'ensemble de ses costumes dont la juste valeur a été évalué par 2 expertes en costumes. La juste valeur des costumes et accessoires a été calculée sur la base du prix de location actuel, multiplié selon l'époque de référence. L'évaluation de la collection de costumes inclut également les acquisitions récentes et les costumes en location. L'Organisme voulant constater la juste valeur de ces immobilisations, la contrepartie a alors été comptabilisée à titre d'apports reportés.

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût. Les apports reportés afférents aux immobilisations corporelles sont amortis au même rythme que les immobilisations corporelles qui s'y rattachent. Les immobilisations corporelles sont amorties en fonction de leur durée de vie estimative selon les méthodes et taux annuels indiqués ci-dessous. Elles sont aussi soumises à des tests de dépréciation.

| | | |
|---------------------------------------|--------|------------------------|
| Mobilier et équipement | 5 ans | amortissement linéaire |
| Équipement informatique | 3 ans | amortissement linéaire |
| Logiciels | 3 ans | amortissement linéaire |
| Améliorations locatives | 10 ans | amortissement linéaire |
| Collection de costumes et accessoires | 30 ans | amortissement linéaire |

Dépréciation d'actifs à long terme

Les actifs à long terme sont soumis à un test de dépréciation lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Une perte de valeur est comptabilisée lorsque leur valeur comptable excède les flux de trésorerie non actualisés découlant de leur utilisation et de leur sortie éventuelle. La perte de valeur comptabilisée est mesurée comme étant l'excédent de la valeur comptable de l'actif sur sa juste valeur.

Impôts sur le revenu

La société est un organisme sans but lucratif et n'est, par conséquent pas assujéti à l'impôt sur le revenu.

Instruments financiers

L'Organisme évalue initialement ses actifs financiers et ses passifs financiers à la juste valeur. Il évalue ultérieurement tous ses actifs et passifs financiers au coût après amortissement.

Les actifs financiers évalués au coût après amortissement se composent de l'encaisse, des placements temporaires, des créances et des subventions et contributions à recevoir.

Notes complémentaires

31 mars 2019

2. Principales méthodes comptables (suite)

Les passifs financiers évalués au coût après amortissement se composent des fournisseurs et des charges à payer.

Estimations de la direction

La préparation des états financiers selon les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif oblige la direction à faire des estimations et à poser des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs et sur les informations présentées au sujet des actifs et des passifs éventuels à la date de clôture, ainsi que sur les montants des produits et des charges de l'exercice. Les chiffres réels pourraient différer de ces estimations.

3. Redressement aux années antérieures

La Ville de Montréal a réévalué le montant de taxes municipales à payer par l'organisme pour les exercices antérieurs ce qui s'est traduit par une diminution des taxes municipales de 17 122 \$ en 2017 et de 4 345 \$ 2018 et de 13 039 \$ pour l'année en cours. Nous avons redressé les chiffres des exercices antérieurs ce qui a eu pour effet d'augmenter les produits sur les charges de l'exercice précédent de 17 122\$ et d'augmenter l'actif non affecté de 21 467\$.

4. Placements temporaires

| | 2019 | 2018 |
|--|------------------|---------------|
| Épargne à terme, sans restriction d'encaissements, intérêts mensuels variables | 11 296 \$ | 70 507 \$ |
| Épargne à terme, relative au remboursement des obligations communautaires incluant les intérêts, sans restriction d'encaissements, intérêts mensuels variables | 14 732 | 5 594 |
| | 26 028 \$ | 76 101 |

5 Subventions et contributions à recevoir

| | 2019 | 2018 |
|---|------------------|------------------|
| Ville de Montréal | 30 000 \$ | 20 000 \$ |
| Ministère de l'Économie social de de l'Innovation | 2 320 | - |
| Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale | 4 200 | 9 158 |
| Contributions | - | 67 |
| | 36 520 \$ | 29 225 \$ |

| 6. Immobilisations | Coût | Amortisse- ment cumulé | Valeur nette | |
|---------------------------------------|------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|
| | | | 2019 | 2018 |
| Mobilier et équipement | 87 623 \$ | 33 647 \$ | 53 976 \$ | 55 098 \$ |
| Équipement informatique | 4 453 | 2 058 | 2 395 | 1 999 |
| Améliorations locatives | 47 187 | 9 962 | 37 225 | 41 944 |
| Logiciels | 52 718 | 20 269 | 32 449 | 18 192 |
| Collection de costumes et accessoires | 7 097 214 | 703 767 | 6 393 447 | 6 549 195 |
| | 7 289 195 | 769 703 | 6 519 492 \$ | 6 666 428 \$ |

Notes complémentaires

31 mars 2019

7. Marge de crédit

L'Organisme a une marge de crédit affaires autorisé de 45 000\$ au taux d'intérêt de 8.95 %. La marge de crédit était inutilisée au 31 mars 2019.

8. Fournisseurs et charges à payer

| | 2019 | 2018 |
|----------------------------|------------------|-------------------|
| Fournisseurs | 73 235 \$ | 99 763 \$ |
| Salaires à payer | 4 529 | 9 360 |
| Vacances courues | 16 963 | 13 271 |
| Sommes à remettre à l'État | 564 | 1 106 |
| | 95 291 \$ | 123 500 \$ |

9. Subventions et contributions reportées

Les subventions et contributions reportées représentent des ressources non dépensées reçues au cours de l'exercice considérées et destinées à couvrir les charges de l'exercice subséquent. Les variations survenues dans le solde des subventions et contributions reportées sont les suivantes:

| | Solde au 31 mars 2018 | Encaisse- ments | Constatés à titre d'apports reportés | Solde du 31 mars 2019 |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------|--|--------------------------|
| Caisse Desjardins du Quartier Latin | 5 000 \$ | - | 5 000 \$ | - |
| Fonds Innogec | - | 5 000 | | 5 000 |
| Caisse d'économie solidaire | 8 234 | - | 8 234 | - |
| | 13 234 \$ | 5 000 \$ | 13 234 \$ | 5 000 \$ |

10. Apports reportés afférents aux immobilisations

| | 2019 | 2018 |
|--|---------------------|---------------------|
| Collection de costumes et accessoires- <i>Radio-Canada</i> | 7 001 367 \$ | 7 001 367 \$ |
| Amortissement cumulé | 700 137 | 466 758 |
| | 6 301 230 \$ | 6 534 609 \$ |

11. Obligations communautaires

| | 2019 | 2018 |
|--|------------------|------------------|
| 10 obligations communautaires, d'une valeur nominale individuelle de 1 000 \$, sans intérêts, échéant le mars 2023 | 10 000 \$ | - |
| 40 obligations communautaires, d'une valeur nominale individuelle de 1 000 \$, 2% intérêts annuels cumulatif, échéant le 1er décembre 2021 | 41 193 | 20 534 |
| | 51 193 \$ | 20 534 \$ |

Notes complémentaires

31 mars 2019

| 12. Dette à long terme | 2019 | 2018 |
|---|-------------|-------------|
| Emprunt du RISQ, remboursable intérêts seulement jusqu'au 1er juillet 2017 calculés au taux de 8%, par la suite remboursable par mensualités de 521\$, échéant le 1er juin 2026 | 34 287 \$ | 37 645 \$ |
| Emprunt de la Caisse d'Économie Solidaire Desjardins, remboursable par mensualités de 435 \$, intérêts calculés au taux de 7.75 % échéant le 1er avril 2023 | 18 230 | 21 885 |
| | 52 517 | 59 530 |
| Dette à long terme échéant au cours du prochain exercice | 7 586 | 7 014 |
| | 44 931 \$ | 52 516 \$ |

Les versements au cours des cinq prochaines exercices se chiffreront à: 2020, 7 586 \$; 2021, 8 205 \$; 2022, 8 875 \$; 2023, 9 599 \$; 2024, 5 433 \$

13. Engagements

Le Grand Costumier s'est engagé, en vertu d'un bail pour un photocopieur se terminant en février 2020, à payer des mensualités moyennes de 138 \$. Le solde de l'engagement est de 1 518 \$ au 31 mars 2019.

De plus, l'organisme s'est engagé en vertu, d'un bail pour un système téléphonique se terminant en octobre 2021, à payer des mensualités moyennes de 288 \$. Le solde de l'engagement est de 8 928 \$ au 31 mars 2019.

Les versements pour les prochains exercices s'établissent comme suit :

| | |
|------|----------|
| 2020 | 4 974 \$ |
| 2021 | 3 456 \$ |
| 2022 | 2 016 \$ |

14. Chiffres comparatifs

La présentation de certains postes de l'exercice précédent a été modifiée en fonction de celle de l'exercice courant.

15. Risques financiers

L'Organisme, par le biais de ses instruments financiers, est exposé à divers risques. L'analyse suivante fournit une mesure des risques à la date du bilan, soit au 31 mars 2019.

Risque de crédit

Pour les contributions et subventions, l'Organisme évalue, de façon continue, les montants à recevoir sur la base des montants dont elle a la quasi-certitude de recevoir en se fondant sur leur valeur de réalisation estimative.

L'Organisme consent du crédit à ses clients, provenant de revenus de location dans le cours normal de ses activités. Elle effectue, de façon continue, des évaluations de crédit à l'égard de ses clients et n'a pratiquement pas de mauvaises créances.

Risque de taux d'intérêt

L'Organisme est exposé au risque de taux d'intérêt en ce qui concerne ses instruments financiers à taux d'intérêt fixe et variable. Les instruments à taux d'intérêt fixe assujettissent l'organisme à un risque de juste valeur et ceux à taux variable à un risque de flux de trésorerie. L'Organisme est exposé à ce type de risque sur ses placements temporaires, ses obligations communautaires et sur sa dette à long terme. La direction fait une surveillance régulière des taux d'intérêts.

Dette à long terme

La juste valeur de l'emprunt ne représente pas d'écart significatif par rapport à sa valeur comptable puisque les taux d'intérêt courant pratiqué sur le marché pour des emprunts similaires est équivalent à celui obtenu par l'Organisme.